

Ratkaiseeko raha?

Tulospalkkiojärjestelmään ja työympäristöön liittyvien kokemusten yhteys esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon



Katja Utti-Lankinen

Pro Gradu –tutkielma

Käyttäytymistieteiden laitos

Käyttäytymistieteellinen tiedekunta

Helsingin yliopisto

Tammikuu 2011

Ohjaaja: Markku Niemivirta

Sisältö

1. Johdanto.....	1
2. Esimiesten palkitseminen.....	4
2.1 Esimies, esimiestyö ja työnjohtotyö	4
2.2 Tulospalkkio palkitsemisen kentällä	7
2.2.1 Palkitsemisen historiaa ja määrittelyä	7
2.2.2 Kokonaispalkitseminen	10
2.2.3 Tulospalkkiojärjestelmä osana tulospalkkausta	12
2.2.4 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus.....	16
3. Työmotivaatio palkitsemisen, työympäristön ilmiöiden ja työmotivaatioteorioiden kentillä.....	21
3.1 Työmotivaatio.....	21
3.2 Palkitsemisen yhteys työmotivaatioon	25
3.3 Odotusarvoteoria Vroomin ja Lawlerin mukaan	29
3.3.1 Vroomin alkuperäinen odotusarvoteoria	29
3.3.2 Lawlerin kehittyneempi odotusarvoteoria	32
3.4 Päämääräteoria Latham ja Locken mukaan	35
3.5 Decin ja Ryanin sisäisen motivaation malli	38
4 Työtyytyväisyys palkitsemisen, työympäristön ilmiöiden ja työmotivaatioteorioiden kentillä	42
4.1 Maslow'n tarvehierarkia.....	46
4.2 Herzbergin motivaatio-hygienia teoria	50

5. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	55
6. Tutkimuksen toteutus.....	57
6.1 Kohdejoukko ja aineiston kuvailu.....	57
6.2 Aineiston keruu.....	60
6.3 Mittarit.....	60
6.4 Tutkimusmenetelmät.....	65
7. Tutkimustulokset	69
7.1 Summamuuttujien muodostaminen	69
7.1.1 Faktoriratkaisun syntyminen	69
7.1.2 Osioanalyysi	73
7.1.3 Summamuuttujien tunnuslukuja ja normaaliuden tarkastelua	76
7.1.4 Summamuuttujien normaaliuden testaaminen	80
7.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	81
7.2.1 Tulospalkkiojärjestelmään ja työympäristöön liittyvien kokemusten yhteys esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon	82
7.2.2 Taustamuuttujien yhteys esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon	87
7.3 Tutkimustulosten yhteenvetoa	90
8. Diskussio.....	93
8.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointia	93
8.2 Tutkimusprosessin arviointia	99
8.3 Tutkimusmenetelmien arviointia.....	102

8.4 Tutkimustulosten arviointia	107
8.5 Tutkimuksen anti jatkotutkimuksille	119
8.6 Loppusanat	122
Lähteet:	123
Liite 1: Kyselylomake	131
Liite 2: Kyselylomakkeen saatekirje.....	137
Liite 3: Yrityksen tulospalkkion perusteet vuonna 2009.....	138
Liite 4: Taustamuuttujat.....	139
Liite 5: Faktorianalyysi	143
Liite 6: Osioanalyysi.....	147
Liite 7. Summamuuttujien normaaliuden tarkastelu	152
Liite 8: Summamuuttujien yhteys työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon	156
Liite 9: Taustamuuttujien yhteys työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon.....	159

Kuviot:

Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuus	11
Kuvio 2: Kehittynyt odotusarvoteoria	33
Kuvio 3: Päämääräteoria.....	37
Kuvio 4: Maslow'n tarvehierarkia.....	47
Kuvio 5: Hygienia- ja motivaatiotekijöiden vaikutus Herzbergin kaksifaktoriteoriassa	51
Kuvio 6: Herzbergin kaksifaktoriteoria.	53
Kuvio 7: Pro gradu-tutkielman tutkimusasetelma	55
Kuvio 8: Vastaajat ammattiryhmittäin.....	58
Kuvio 9: Tutkimusasetelman muotoutuminen empiirisen aineiston perusteella.....	81

Taulukot:

Taulukko 1: Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	24
Taulukko 2: Motivaatioteorioiden jaottelu pro gradu –tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä	27
Taulukko 3: Maslowin ja Hertzbergin teorioiden yhteys toisiinsa	45
Taulukko 4: Kohdejoukko, vastaajamäärät sekä vastausprosentit	57
Taulukko 5: Mittarit väittämiseen	64
Taulukko 7: Faktorirakenne.	71
Taulukko 8: Faktorit/summamuuttujat väittämiseen sekä Cronbachin alfat	75
Taulukko 9: Summamuuttujien keskiarvot, mediaanit, moodit, keskihajonnat, vinoudet ja huipukkuudet sekä vinouden keskivirhe.....	77
Taulukko 10: Summamuuttujien vinoudet ja huipukkuudet sekä vinouden keskivirhe poikkeavan havainnon poistamisen jälkeen.....	79
Taulukko 11: Summamuuttujien korrelaatiomatriisi.	82

1. Johdanto

Työelämä määrittää aikuisista suurimman osan ajankäyttöä ja itsetuntoa tuottaen sekä tyydytystä että negatiivisia tuntemuksia. Ihmiset viihtyvät työssään monista syistä. Joskus työtä tehdään vain rahan ja elannon vuoksi, joissain tapauksissa taas motivaation lähteenä ja kiinnostuksen kohteena on pelkkä työn sisältö. Työnteon syyt voivat olla myös esimerkiksi moraaliset tai sosiaaliset. (Deci & Ryan 1985, 293; Herzberg, Mausner & Snyderman 1959, 3–5; Vroom 1964, 29–40.) Tässä pro gradu -tutkielmassa kiinnostuksen kohteena ovat tulospalkitsemisjärjestelmään ja työympäristöön liittyvät esimiesten kokemukset ja niiden yhteys heidän työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen.

Työelämässä motivaatio on keskeinen käsite. Vartiainen ja Nurmela (2002) mukaan työmotivaatiolla tarkoitetaan kokonaistilaa, joka energisoi, synnyttää, suuntaa sekä ylläpitää yksilön työtoimintaa (ks. myös Deci & Ryan 1985, 3). Motivaatio-käsitteen kautta yritetään ymmärtää, miten erilaiset yksilöt tulkitsevat ympäristöään. Mikä saa ihmiset toimimaan ja miten yksilöt ohjaavat toimintaansa? Ilman halua työskennellä ei synny suorituksia ja tuloksia. Työorganisaatioissa keskeistä on tavoitteellisuus, minkä takia erilaiset ohjausmekanismit, kuten palkitsemisjärjestelmät, ovat sen toiminnan kannalta keskeisiä. (Vartiainen & Nurmela, 2002.)

Työtyytyväisyyttä puolestaan kuvataan usein kirjallisuudessa työmotivaation positiivisena lopputuloksena eli työtyytyväisyys olisi työmotivaation latentti variaabeli. Kun yksilö on motivoitunut tekemään työtä, on hän yleensä myös tyytyväinen työhönsä. Esimerkiksi Lawlerin (1994, 58–60, 106–109) tulkinta Vroomin odotusarvoteoriasta, joka on tärkeä tekijä myös oman tutkimukseni viitekehyksessä, on se, että palkitsemisprosessin emotionaalisenä seurauksena on yksilön kohdalla onnistuessaan työtyytyväisyys tai epäonnistuessaan työtyytymättömyys. (ks. myös Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula, & Vartiainen 1999, 12; Vartiainen & Nurmela, 2002, 194–195) Voidaan kuitenkin ajatella, että yksilö on joissain tapauksissa jostain syystä motivoitunut tekemään töitä, vaikka hän olisi jostain syystä tyytymätön tai päinvastoin.

Aikuiskasvatustieteen yhtenä tutkimusalueena ovat työelämä ja siihen liittyvä ihmisten kehittyminen ja kehittäminen. Opiskelin työpsykologian ja johtamisen laajan sivuaineen Aalto-yliopiston Teknillisessä korkeakoulussa. Yksi tähän kokonaisuuteen liittyvä kurssi käsitteli organisaatioiden palkitsemisjärjestelmiä. Kurssin yhteydessä tuotiin esille, että esimiesten palkitsemisjärjestelmiä on tutkittu yllättävän vähän, vaikka palkitsemista on muuten tutkittu melko paljon. Tein kandidaatintutkielman esimiesten työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. Yhdeksi jatkotutkimusaiheeksi nostin jo siinä yhteydessä esimiesten palkitsemisjärjestelmät. Tutkimusaiheen kiinnostavuus kumpuaa myös omasta reilun vuosikymmenen esimieskokemuksesta, jolloin olen ollut koko ajan esimiesten palkitsemisjärjestelmän piirissä miettimättä kuitenkaan, onko se toiminut itseäni motivoivana järjestelmänä, tai onko sillä ollut merkitystä kokemuksiini työmotivaatiosta tai työtyytyväisyydestä.

Koko palkitsemisjärjestelmän tutkiminen, etenkin aineettoman palkitsemisen osalta olisi hankalaa, joten tämä tutkimus rajataan koskemaan vain tulospalkkiojärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmän vaikutusten selvittäminen ei kuitenkaan ole ihan yksinkertaista, eikä palkitsemisjärjestelmiä ole tutkittu vielä kovin kattavasti. Esimerkiksi Kuvaasin (2006) tutkimustulosten mukaan peruspalkkatasolla on työsuoritusason kannalta suurempi merkitys kuin tulospalkkauksen tasolla. Lisäksi Weizmann ja Weizmann (2000, 132–139) muistuttavat, että vaikka rahallisen palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan vaikuttaa käyttäytymisen ja tulosten suuntaan, liittyy työntekijöitä yrityksen menestykseen, tunnistaa yrityksen kannalta arvokasta osaamista sekä luoda kannustava ja houkutteleva työskentely-ympäristö, raha ei kuitenkaan edesauta kaikkia tavoitteita. Esimerkiksi sen avulla ei voida luoda yrityksen strategiaa tai kulttuuria, parantaa huonoa johtamista, moraalia tai sitoutumisen astetta eikä raha ole ratkaisu myöskään pitämään huippusuoriutujia yrityksessä. Toisaalta Hakosen (2005) mukaan tehdyt tutkimukset osoittavat, että palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat yleensä enemmän kuin kuvitellaan. Niiden vaikutus voi kuitenkin olla sekä myönteistä että kielteistä ja vaikuttavuutta tapahtuu sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Tässä on selvä tutkimusaukko, johon tässä pro gradu- tutkielmassa tartutaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu useista eri teorioista ja näkökulmista, sillä olisi tuntunut rajoittavalta valita vain yksi lähestymistapa. Ensin tarkastellaan esimiehen ja esimiestyön käsitteitä ja niiden yhteyttä tähän tutkimukseen. Toiseksi käsitellään palkitsemisen kokonaiskenttää sekä tarkastellaan, miten tulospalkkiojärjestelmä sijoittuu tähän kokonaisuuteen. Palkitsemisen kannalta on myös oleellista tarkastella siihen liittyviä oikeudenmukaisuuden näkökulmia. Lopuksi tarkastellaan sekä työmotivaation että työtyytyväisyyden käsitteitä ja niiden teoretisointia valittujen työmotivaatioteorioiden valossa. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia esimiesten tulospalkkiojärjestelmään sekä työympäristöön liittyvien kokemusten yhteyttä työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Tavoitteena on myös muun muassa lisätä ymmärrystä tulospalkkiojärjestelmän käytöstä sekä tulospalkkiojärjestelmään ja työympäristöön liittyvistä vaikutuksista työpaikoilla. Ratkaiseeko raha?

2. Esimiesten palkitseminen

2.1 Esimies, esimiestyö ja työnjohtotyö

Organisaatioissa henkilökunta jaetaan yleisesti työntekijöihin, toimihenkilöihin ja johtajiin. Esimerkiksi palvelualoilla jo työsopimusrakenne erottelee työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt omiksi henkilöstöryhmikseen työn vaativuuden mukaan (Tarumo & Lahti 2005). Yksinkertaistaen voisi kuitenkin ajatella, että henkilö on esimies silloin, kun hänellä on työssään alaisia. Esimies vastaa omien tekemistensä lisäksi aina jossain määrin myös alaistensa tekemisistä tai tekemättä jättämisistä omalle esimiehelleen, yrityksen johdolle tai omistajille. Usein kuitenkin unohdetaan esimerkiksi se, minkä Laitinen, Vuorinen ja Simola (2009, 284) tuovat esille, että esimies on aina henkilökohtaisesti juridisessa ja ehkä myös moraalisisessa vastuussa oman vastuualueensa työturvallisuudesta ja työntekijöistä, ihmisistä.

Tämän lisäksi Feldtin et al:n (2003) mukaan esimiehiltä odotetaan vahvaa sitoutumista työhön, koska he ovat omalta osaltaan vastuussa yrityksen tuottavuudesta, kannattavuudesta ja kilpailukyvyistä. Tätä tukemaan on luotu erilaisia tulospalkkio- ja optiojärjestelmiä. Vahvasti sitoutuneet ovat yleensä niitä, jotka viihtyvät työssään paremmin. He ovat myös samalla niitä, joiden työstressitekijät ja kokemukset juuri samasta syystä lisääntyvät, vaikka toisaalta on myös tutkittu, että vahva työsitoutuneisuus jopa suojaa terveyttä. Suuret muutokset yrityksessä koettelevat esimiestenkin sitoutumista työhönsä ja organisaatioon. (Feldt & al. 2003.)

Esimiestyötä ja johtamista tarkastellaan yleisesti ihmisten johtamisena (leadership) tai asioiden johtamisena (management), vaikka niitä ei todellisuudessa voida erottaa toisistaan. Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund (2004, 16–17) vertaavat esimiestyötä orkesterin johtamiseen. Organisaatio-orkesterin esimiehen tulee olla läsnä orkesterin jokapäiväisissä harjoituksissa, eikä vain konserteissa. Esimiehen täytyy saada orkesteri soittamaan samaa säveltä. Ansaitakseen orkesterin luottamuksen johtajan täytyy ymmärtää kaikkia soittajia ja olla kiinnostunut heistä. Hänen täytyy myös tuntea heidän

soittimensa, vaikkei osaisikaan soittaa niitä yhtä hyvin kuin soittajat. Toinen tapa kuvata esimiestyötä on tarkastella työn psykososiaalisia piirteitä, kuten työn vaikutusmahdollisuuksia, omaan esimieheen tyytyväisyyttä ja työpaikan ilmapiiiriä tai elämänhallinnan tunnetta ja työhyvinvointia (Herno, Feldt, Ruoppila & Rasku 2000, 23). Kolmantena näkökulmana Hakonen et al (2005, 15) tarkastelevat esimiestyötä portinvartija-metaforan kautta. Esimiehen roolina on pitää alaiset ajan tasalla palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvissä asioissa.

Taloudellisen laman seurauksena 1990-luvulla esimiesten työssä korostuivat tieto-, taito-, joustavuus- ja tehokkuusvaatimukset (Rasku & al. 1997; viitataan teoksessa Herno & al. 2000, 1). Vaatimukset ovat edelleen olemassa vähintään yhtä korostuneesti myös 2000-luvulla ja tahtia sekä vaatimuksia kiristetään yleisesti joka vuosi, vaikka on myös kehitetty uusia työvälineitä ja menetelmiä tehostetumman toiminnan helpottamiseksi. Feldt, Mäkikangas ja Kinnunen (2003) tukevat tätä käsitystä näkemyksellään, jonka mukaan toimintoja tehostettaessa työnjohdollisille esimiehille saatetaan siirtää tehtäviä, joita aiemmin ovat hoitaneet muut tahot yrityksessä, jolloin esimiesten työmäärä pikku hiljaa lisääntyy. Näin on tehty myös Yrityksessä, jossa esimerkiksi henkilöstönhallintajärjestelmän käyttö on suurimmaksi osaksi siirretty palkkaosastoilta yksiköissä esimiesten tehtäväksi. Toisaalta lisääntynyt vastuu ja uudet työtehtävät voivat merkitä joillekin yksilöille myös positiivisia asioita varmojen tulevaisuuden näkymien muodossa (Feldt & al. 2003).

Esimiestyötä voi olla monenlaista, mutta tämän tutkimuksen kontekstissa esimiestyötä on syytä tarkastella nimenomaan työnjohtotyön näkökulmasta, koska kohdejoukkoon kuuluvat ovat kaikki esimiehiä, joiden voidaan määritellä tekevän jossain määrin työnjohtotyötä. Johtamistaidon Opistossa työnjohtajan tehtäväksi määriteltiin 1970-luvulla ”alaistensa, työntekijöidensä johtaminen, tulosten saavuttaminen yhteistyössä heidän kanssaan sekä työympäristön ja tuottavuuden kehittäminen” (Järvinen, Kinni, Korkala & Åman 1978, 25). Järvinen et al (1978) tarkastelevat suomalaista työnjohtotyötä Johtamistaidon Opistossa koulutettujen lähinnä teollisuudessa työskennelleiden työnjohtajien näkökulmasta, sekä osin myös historiallisesta

näkökulmasta, mikä tekee kirjasta ajankohtaisen vielä reilut 30 vuotta myöhemminkin. Historia kun ei sinänsä muutu miksikään, vaikka aikaperspektiivi saattaaakin tuoda siihen uusia aspekteja. Hämmästyttävää on kuitenkin se, että heidän argumentit ”nykypäivän” työnjohtotyöstä 30 vuotta sitten pitävät edelleen lähes täysin paikkansa vuonna 2010.

Edellä mainittua huomiota tukee Halesin (2005) 135 organisaatiota koskevan tutkimuksen tulokset, joiden mukaan työnjohtotyö ei ole muuttunut vuosien saatossa kovinkaan paljon. First-Line Managerin (FLM) eli ensimmäisen tason johtajan, jolle ei-johtotyötä tekevät työntekijät raportoivat, rooli on toisin sanoen pysynyt melko stabiilina. Työnjohtotyö on pelkistetyksi ”suoritus-orientoitunutta valvontaa”, johon kuitenkin liittyy muitakin elementtejä, vastuita ja rooleja. Erotuksena valvojan (supervisor) työhön FLM:n työtä pidetään enemmän manageriaalisena, vaikka toisaalta se sisältää paljon myös valvojan työn elementtejä. Heillä myös ajatellaan olevan etenemismahdollisuuksia keskijohdon tehtäviin, koska heidät on usein suoraan rekrytoitu esimiestehtäviin ja he ovat myös koulutettuja. (Hales 2005.) Työnjohtotyöhön on vuosien saatossa liitetty pitkä liuta erilaista terminologiaa ja titteleitä: *first-line manager (johtaja)*, *firs-line supervisor (valvoja)*, *cell leader*, *group leader*, *firs-level leader*, *foreman*, *contractor*, *shop floor manager*, *team leader*, *Imanager* tai *ensimmäisen tason esimies*. (ks. esim. Senker 1995; Hales 2005). Lisäksi esimerkiksi suomenkielisiä vastineita löytyy erilaisista työnimikkeistä, titteleistä tai organisaatioon liittyvistä sanastoista.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esimiestyötä suomalaisen, vähittäiskaupan alalla toimivan yrityksen näkökulmasta. Tässä raportissa yritystä kutsutaan yksinkertaisesti yritykseksi, Esimiespositio määrittää sekä yrityksessä työskentelevän vastaajajoukon työnkuvaa että heidän kuulumistaan tähän tutkimukseen oleellisesti liittyvän tulospalkkiojärjestelmän piiriin. Esimiesten asemaa organisaatiossa määritellään muun muassa Yrityksen HR-strategiassa (2004). Se on osa yrityksen kokonaisstrategiaa, jossa määritellään HR-työn (human resources) viitekehys. Yrityksessä HR-työtä tekevät päätoimisesti henkilöstöasiantuntijat ja palvelupäälliköt sekä osana jokapäiväistä

työtään toimipaikkojen ja osastojen esimiehet. Esimiestyötä ja johtamista pidetään yrityksessä tärkeinä. Ne perustuvat tuloksen tekemiseen erilaisten ihmisten kautta ja heidän kanssaan osana päivittäistä työtä. (Yrityksen HR-strategia 2004.) Strategiassa ei ole varsinaisesti määritelty eri asemissa olevien esimiesten tehtäviä, vaan niistä on laadittu erilliset toimenkuvat, jotka käydään vuosittain läpi oman esimiehen kanssa. Toimenkuvassa määritellään esimiestehtäviin liittyvät velvollisuudet ja vastuut. Se kuvaa konkreettisten tehtävänkuvan ja kokonaisuuksien kautta tutkimuskohteiden työtehtäviä esimiehinä. Näitä velvollisuuksia ja vastuita kuvataan lyhyesti luvussa 6.1 koehenkilöiden kuvauksen yhteydessä. Huomion arvoista on, että esimerkiksi aiemmin mainitun Hakosen et al:n (2005, 15) portinvartijanäkökulmasta katsottuna tämän tutkimuksen esimiehet eivät olekaan enää esimiehiä, vaan alaisia. Todellisessa portinvartija- ja esimiesasemassa ovat heidän esimiehensä sekä yrityksen johto. Kuitenkin tutkimuksen kohdejoukkona on tulostavuuksia esimiehiä, jotka saavat vuosittain tulospalkkiota, jos oma tulostavuuksikkö pääsee määriteltyihin tavoitteisiinsa tai ylittää ne. Suoranaisia henkilökohtaisia tavoitteita, joihin pelkällä omalla toiminnalla voisi vaikuttaa, ei heille ole asetettu.

2.2 Tulospalkkio palkitsemisen kentällä

2.2.1 Palkitsemisen historiaa ja määrittelyä

Tämän tutkimuksen kohdejoukkona on nimenomaan tulospalkkiojärjestelmän piirissä olevat esimiehet. Decin (1975, 117, 141) mukaan palkitseminen on yleinen kontrolloinnin väline. Ihmiset sitoutuvat tavoitehakuiseen käyttäytymiseen odottaessaan sen johtavan palkkioon. Onko ihmisiä sitten aina palkittu hyvin tehdystä työstä? Nurmi ja Salmela-aro (2002) sijoittavat palkitsemiseen liittyvän ajattelun synnyn historiallisesti klassisiin motivaatioteorioihin löyhästi lukeutuvan behaviorismin saavutukseksi. Behaviorismi kuvaa motivationaalisia ilmiöitä, ja sen perusajatuksena on, että palkitseminen johtaa palkitun toiminnan jatkamiseen. Toisin sanoen palkitseminen synnyttää motivaatiota.

Tulospalkkaus yleistyi Lautalan (2001, 13–14) mukaan Suomessa vasta 1990-luvulla työelämän murrosvaiheessa globalisaation, tuotanto- ja informaatioteknologian kehityksen, voimakkaan talouden taantuman sekä Euroopan Unioniin ja talous- ja rahaliitto EMU:un liittymisen myötä. Kuitenkin ensimmäiset tulospalkkausjärjestelyt otettiin Suomessa käyttöön Yhdysvaltojen, Japanin ja lopulta Ruotsin mallia seuraten jo 1970-luvulla (Tauria 1993; viitataan Lautala 2001, 34). Palkitsemisen tilaa ja muutosta Suomessa on tutkittu vuosina 2001, 2004 ja 2008. Vuoden 2001 selvityksen (Hakonen & al, 2001; viitataan Hakonen, Salimäki, Hulkko 2005,1) yhteydessä työryhmä havaitsi palkitsemisen olevan muutostilassa. Oltiin siirtymässä kohti uusia palkitsemisen tapoja. Palkkausjärjestelmiä uudistettiin ja otettiin käyttöön pätevyyden arviointia ja tulospalkkausjärjestelmiä. Suomalaisissa yrityksissä sekä myös muualla Euroopassa trendinä oli palkitsemisen tärkeys, koska sen uskottiin hyödyttävän sekä työnantajaa että työntekijää. Vuoden 2008 selvityksen perusteella voidaan puolestaan sanoa, että yrityksen palkitsemisratkaisut ovat merkittäviä muun muassa yrityksen kilpailukyvyn ja henkilöstön motivaation kannalta. Palkitsemisen avulla voidaan vaikuttaa jopa yrityksen menestykseen. Selvityksessä korostetaankin sitä, että ollakseen motivaation ja yrityksen kilpailukyvyn kannalta suotuisa, palkitsemisjärjestelmän tulisi aina seurata yrityksen kokonaisstrategiaa (Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen 2009).

Nurmela et al:n (1999, 42) mukaan tutkimustulokset osoittavat, että työsuhteeseen kiinteästi kuuluva palkitseminen toimii Suomessa nykyään kohtuullisen hyvin. Keskitasoa paremmiksi arvioidaan peruspalkkausjärjestelmä sekä aineettomiin palkitsemisjärjestelmiin kuuluvat työsuhteen pysyvyys, työaikojen järjestelyt ja työpaikkakoulutus. Toisaalta Ruohotie ja Honka (1999, 50) toteavat, että mikään kannustin ei toimi tehokkaasti kovin pitkään. Heidän mielestään palkitsemisjärjestelmiä tulisi uudistaa säännöllisin väliajoin ja käsitellä kannustamisen ongelmaa uuden tuotteen aiheuttamien haasteiden tapaan.

Kirjallisuudessa erotellaan toisistaan käsitteet palkka, palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä. Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan palkan kannustavuus perustuu sen kykyyn tyydyttää monenlaisia tarpeita; elämisen perustarpeita,

taloudellista turvallisuutta sekä arvostuksen, pätemisen ja vallan tarpeita. Palkka on myös suorituksen mitta, kun se sidotaan suoritukseen. Tällöin myös sisäinen motivaatio saattaa kasvaa. Rahapalkan suhteellinen kannustavuus riippuu kuitenkin muun muassa yksilön sisäisistä arvoista, varallisuudesta sekä taloudellisista tarpeista. Palkkakannustimien avulla pystytään lisäämään tuottavuutta, mutta ei ole olemassa yksiselitteistä näkemystä siitä, millainen olisi paras palkkakannustin. (Ruohotie & Honka 1999, 57–59.) Ryan ja Deci (2002) yksinkertaistavat palkitsemisen tavoitteena olevan halutun käyttäytymisen vahvistaminen.

Mitä sitten palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan? Hakonen (2005) määrittelee palkitsemisjärjestelmän niin, että sen muodostavat yhdessä palkitsemistapa sekä siihen liittyvät kehittämis- ja toteutustavat. Onnistuessaan palkitsemisella saavutetaan tavoiteltuja, positiivisia vaikutuksia ja minimoidaan ei-toivottuja negatiivisia vaikutuksia. Salimäen ja Vartiaisen (2007) määritelmän mukaan palkitsemista tarkastellaan usein joko palkan määräytymiseen liittyvän prosessin kautta tai työntekoa suuntaavana tekijänä. Sitä voidaan tarkastella myös muun muassa työntekijöiden ja työnantajan intressien tai organisaation näkökulmasta. Tällöin tutkimuksen kohteena on palkitsemisen vaikutus organisaation tulokseen. Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula ja Vartiainen (1999, 12) puolestaan määrittelevät, että palkitsemisjärjestelmä koostuu palkitsemistavoista, toteutustavoista sekä järjestelmän kehittämistavoista. Luoman, Trobergin, Kaajaksen ja Nordlundin (2004) mukaan palkitseminen on yksilöllistynyt. Työntekijät myös itse kertovat työnantajalle, minkälainen palkitseminen heitä motivoi. Yksilön näkökulmasta palkitseminen on organisaation tapa kertoa yksilön arvostuksesta ja työssä suoriutumisesta. Yrity maailma on raakaa peliä ja pidemmällä aikavälillä pärjäävät ne, jotka onnistuneesti motivoivat ja ohjaavat henkilökuntaansa niin, että he toimivat osaamistaan jakaen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja yritykseen sitoutuen. Tämä tarkoittaa riittävän pitkää työssäoloaikaa, jotta organisatorinen osaaminen voi syntyä. Organisaation näkökulmasta palkitseminen on toiminnan aktiivista ja tavoitteellista ohjaamista strategian suuntaan. (Luoma & al. 2004, 5–36.) Salimäen ja Vartiaisen (2007) näkemyksen mukaan palkitsemisjärjestelmät ovatkin

viime aikoina kehittyneet joustavammiksi ja tavoitteellisemmiksi vastatakseen toiminnan tehostamispaineisiin sekä strategian tavoitteisiin.

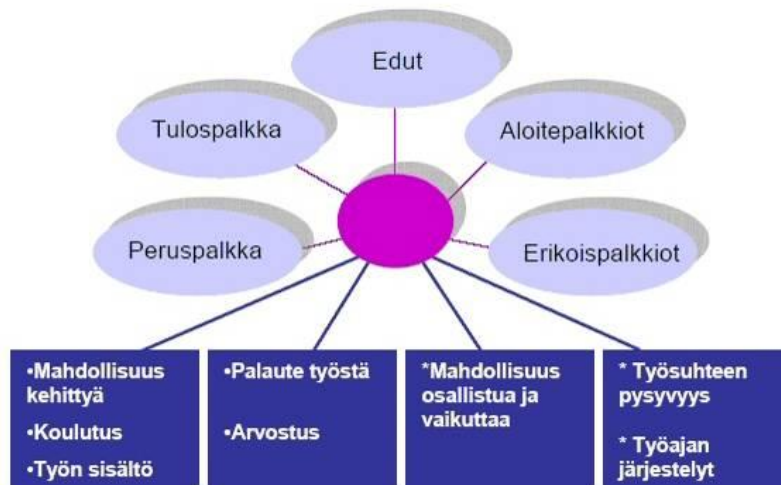
Hakonen et al (2005) nostavat esiin saman ongelman, johon törmättiin myös tätä pro gradu –tutkielmaa tehtäessä; Palkitsemista on kyllä tutkittu eri näkökulmista, mutta edelleen ongelmana on käytettyjen teorioiden ja mallien hajanaisuus. Miten luoda toimiva, uskottava ja tähän tutkimukseen sopiva teoreettinen viitekehys, kun palkitsemisen alueella vaihtoehtoja ja tutkimusperinteitä on niin monia? Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nimenomaan yksilön näkökulmasta, yksilön subjektiivisesta kokemuksesta palkitsemisen, tarkemmin tulospalkkion ja siihen liittyvien kokemusten yhteydestä esimiesten työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen.

2.2.2 Kokonaispalkitseminen

”Palkitseminen on yksi lupaavimmista ja vähiten hyödynnetyistä toiminnan kehittämisen välineistä” (Hakonen, Hulkko, Hakonen, Rantamäki, Simola & Vartiainen, 2000.) Palkitsemisella tarkoitetaan yleisesti kokonaispalkitsemista (kuvio 1), joka sisältää sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja ja niiden ylläpitomekanismeja (Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen 2009, 1). Salimäen ja Vartiaisen (2007) mukaan toimiva palkkausjärjestelmä vaikuttaa pätevien työntekijöiden rekrytoimiseen ja sitoutumiseen, organisaation tavoitteiden mukaiseen motivaatioon ja suoriutumiseen työtehtävissä. Se myös kannustaa itsensä ja organisaation tuloksen kehittämiseen.

Luoma et. al. (2004, 9, 43) jakavat kokonaispalkitsemisen aineelliseen, välillisesti aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen, joka on yhteydessä sisäiseen motivaatiotilaan. Siihen kuuluu erilaisia toimintatapoja ja organisaation kulttuurisia ominaisuuksia. Moisio (2005) puolestaan jakaa kokonaispalkitsemisen vain aineettomiin ja aineellisiin palkitsemistapoihin. Aineettoman palkitsemisen välineitä ovat muun muassa mahdollisuudet koulutukseen ja oppimiseen, kehittymiseen ja uralla etenemiseen, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, palautteen saaminen sekä työsuhteeseen ja työaikaan liittyvät järjestelyt. (Moisio 2005, 51.) Von Bonsdorff ja

Moilanen (2005) sen sijaan käyttävät termiä ”ei-taloudellinen palkitseminen” aineellisen palkitsemisen vastakohtana ja liittävät sen synnyn toisen maailmansodan jälkeiseen työn arvon kohoamiseen ja rahakeskeisen ajattelun taantumiseen. Sodan jälkeisessä ilmapiirissä kyseenalaistettiin rahan asema pääasiallisena motivaattorina.



Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuus

(Vartiainen, Hakonen & Hulkko, 1998, 39). Palkitsemiseen kuuluu sekä aineellisia että aineettomia etuja. Aineellista palkitsemista kuvataan ovaalin muotoisten kuplien avulla ja aineetonta kuvion alalaidassa olevien laatikkojen avulla.

Moision ja Salimäen (2005) mukaan kaikki aineellinen ja aineeton palkitseminen tukee työntekijän osaamisen kehittymistä. Palkitsemisen kautta henkilölle muodostuu kuva siitä, mikä on tärkeää ja millainen on hänen suhteensa organisaatioon. Kun henkilö kokee olevansa arvostettu, on hän valmis jakamaan osaamistaan ja näkemään vaivaa organisaation eteen. Kuitenkin aineetonta palkitsemista pidetään erityisen tärkeänä varsinkin asiantuntijatyössä, jossa sisäisen motivaation merkitys on suuri. Lisäksi aineettoman palkitsemisen merkityksen on todettu kasvavan ikävuosien karttuessa. (Moision & Salimäki 2005, 19.) Esimerkiksi Hakosen et al. (2000, 1) mukaan aineettomia palkitsemistapoja kehittämällä voitaisiin saavuttaa hyviä tuloksia suhteellisen pienin panostuksin. Aineettoman palkitsemisen yhteys työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen olisikin erittäin mielenkiintoinen näkökulma, mutta rajaan sen tästä

tutkimuksesta pois sen mittaamisen haasteellisuuden takia. Tässä tutkielmassa keskitytään palkitsemisessa aineelliseen palkitsemiseen ja tarkemmin tulospalkkioon, jota tarkastellaan seuraavaksi.

Salimäen ja Jämsenin (2007) tutkimustulokset osoittavat, että kaikenlaiset kokemukset palkitsemiseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon liittyvästä politikoinnista tai joidenkin yksilöiden suosimisesta syövät palkitsemisjärjestelmän vaikuttavuutta. Ajatusta tukee vuoden 2008 CIPD Reward Management Survey – tutkimuksen tulos, jossa todetaan työntekijöiden toivovan yhä useammin aineettomia palkitsemistapoja aineellisten palkitsemistapojen sijasta. Tutkimus toteaa aineettomien palkitsemistapojen nousevan itse työstä, ja siten ne ovat työntekijälle huomattavasti motivoivampia kuin aineelliset palkitsemistavat. Aineeton palkitseminen myös tuottaa tulosta ja positiivisia vaikutuksia pidemmälle aikajaksolle. (Reward Management Survey.) Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on kuitenkin aineellinen palkitseminen tulospalkkiojärjestelmän muodossa.

2.2.3 Tulospalkkiojärjestelmä osana tulospalkkausta

Tulospalkkauksella tarkoitetaan peruspalkkausta täydentäviä ja yrityksen johdon päättävällä olevia palkitsemistapoja, joiden perusteina voi olla erilaisia tavoitteita ja mittareita. Ne voivat koostua useista eri osioista (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009, 62; Hulkko, Hakonen, Hakonen, Palva 2002, 48.) Tulospalkkaus on osa palkitsemisen kokonaisuutta ja yksi aineellisen palkitsemisen ja tarkemmin nimenomaan suorituspalkan muoto. Tulospalkkauksen erilaiset muodot ovat yleisimpiä peruspalkan lisiä.

Määräävänä tekijänä on työsuoritus. Suorituksen arviointi voi perustua henkilön persoonallisuuden piirteisiin ja ominaisuuksiin. Tällaisia perusteita voivat olla esimerkiksi aloitteellisuus, sosiaalisuus, yhteistyökyky tai luovuus. Usein arviointi kohdistuu kuitenkin havaittavaan toimintaan eli esimerkiksi käyttäytymiseen, osaamiseen tai suoriutumiseen työtehtävissä. Tällöin palkkausjärjestelmään tulisi

panostaa esimerkiksi suorituksen johtamista tukevalla esimiesrakenteen avulla, jotta se toimisi halutulla tavalla. (Nurmela & al. 1999, 12–13; Salimäki & Vartiainen 2007.)

Harackiewicz ja Sansone (2000) lähtevät ajatuksesta, että koska palkkion tarjoaminen mahdollistaa symbolisen kompetenssin saavuttamisen, voi suoritusperäinen palkitseminen vaikuttaa sekä tehtävän lähestymistapaan että palkkion tavoittelijan motivaatioon suorituksen aikana. Salimäki (2009) on väitöskirjassaan samaa mieltä Sparrrown (2004; viitataan Salimäki 2009, 3–4) argumenttien kanssa tulospalkkion laajaan levinneisyyteen sekä suoritepohjaiseen palkitsemiseen vaikuttaneista tekijöistä Euroopassa, USA:ssa ja Japanissa: Ensinnäkin siihen on vaikuttanut siirtyminen työkeskeisyydestä ihmiskeskeiseen henkilöstöpolitiikkaan. Toiseksi hallitukset ovat siirtäneet sosiaalikuluja ja riskejä pois organisaatioista ja toisaalta taas valtio on siirtänyt niitä enemmän yksilöille. Kolmanneksi työ ja siihen liittyvä ponnistelun ja palkitsemisen suhde on muuttumassa koko ajan fragmentoituneemmaksi ja individualistisemmaksi. Näkökulma on laaja, mutta se kuvaa hyvin myös omia kokemuksia työelämään liittyvistä muutoksista.

Tulospalkkauksen määritelmä on Nurmelan et al:n (1999) mukaan näkökulma- ja kontekstisidonnainen. Toisin sanoen se pitää määritellä aina erikseen tapauskohtaisesti. Tulospalkkaus voi pitää sisällään esimerkiksi tulospalkkioita, voittopalkkioita, voitonjakoja, osakeoptioita tai muita henkilöstön osakejärjestelyjä. Tulospalkkaus liittyy myös yleensä tavoitejohtamiseen, ja tukee organisaatiolle tai sen yksikölle asetettuja tavoitteita. (Nurmela & al.1999, 11–15.)

Rakkaalla lapsella on monta nimeä, ja niin on myös tulospalkkiolla. Tämä on samalla Hulkon et al:n (2002) mielestä sen heikkous, kuten myös tulospalkkaukseen liittyvä kirjava sopimuslateralistisuus. Tulospalkkiota voidaan kutsua kannustepalkkioksi, bonukseksi, suoritepalkkioksi, tulosrahaksi tai kehittämisspalkkioksi (Hulkko & al. 2002, 48.) Kalmin ja Kauhasen (2005) mukaan tulospalkkion määräävinä tekijöinä voivat liikeloudellisen tuloksen lisäksi olla esimerkiksi tuottavuus, kustannussäästöt, kehitystavoitteet ja asiakaspalvelu. Palkkio maksetaan yleensä henkilön tehdyn työajan

ja palkan määrän mukaan, ja mittaamiskohteena ovat yleensä tulosityksikkö tai yritys sekä oman työn tulos. (Kalmi ja Kauhanen 2005.) Lisäksi tulospalkkio voi kuulua joko peruspalkkaustapoihin tai niitä täydentäviin palkitsemiseriin, jolloin palkkion saaja voi jäädä myös ilman palkkiota, jos asetettuja tavoitteita ei saavuteta. (Hulkko & al. 2002, 48).

Tulospalkkion avulla työntekijöitä yritetään motivoida tekemään yhteistä tulosta sekä ymmärtämään tulosityksikön ja koko organisaation tulostavoitteita (Vartiainen & Falck 1993, 71–72). Tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotossa voi kuitenkin olla myös haasteita, jotka Salimäki (2009, 32–33) jakaa hallinnollisiin ja johtamiseen liittyviin haasteisiin. Hallinnolliset haasteet liittyvät organisaation strategiaan ja missioon, palkitsemisjärjestelmän tavoitteiden asettamiseen, suorituskriteereihin, tulospalkkibudjettiin sekä palkkion maksamispolitiikkaan. Johtamisen haasteet liittyvät puolestaan yksilön työnkuvaan, tavoitteiden asettamiseen, suorituksen arviointiin ja palautteeseen, epäselvyyksiin suorituksen ja palkkion yhteydestä toisiinsa sekä tulospalkkioon liittyvän kommunikoinnin puutteisiin.

Nurmela et al. (1999) määrittelevät laajan yksityiseen ja julkiseen sektoriin kohdistuneen tutkimuksensa perusteella tulospalkkion toimivuuden muodostuvan työntekijöiden ja lähiesimiesten kokemuksista, jotka puolestaan liittyvät palkkiojärjestelmän työn tuloksellisuuteen vaikuttaviin positiivisiin tekijöihin. Niitä ovat palveluiden ja tuotteiden laatu, taloudellinen tehokkuus, joustavuus, toiminnan tehokkuus, aikataulujen pitävyys, asiakastyytyväisyys, suunnitelmallisuus, tiedonkulku, yhteistyö ja ilmapiiri. Tärkeä tulospalkkion toimivuuden kokemukseen vaikuttava tekijä on tutkimuksen mukaan myös yleinen tulospalkkaustyytyväisyys eli tyytyväisyys itse järjestelmään. Tulospalkkauksen yhtenä päätarkoituksena voidaan pitää työmotivaation ylläpitämistä ja kasvattamista. Toimiva tulospalkkiojärjestelmä sopii organisaation tavoitteisiin, toimii palautteen ja kehittämisen välineenä. Toimivaan tulospalkkausjärjestelmään ollaan tyytyväisiä eikä sen koeta ohjaavan toimintaa. Sen tavoitteisiin ja saavuttamiseen voidaan vaikuttaa ja sen käyttöönoton perusteena on hyvistä suorituksista palkitseminen. (Nurmela & al, 1999, 9, 45, 60, 75.)

Nurmela ja Vartiainen (2002) päätyvät tutkimustensa lopputulemana siihen, että palkkiojärjestelmän toimivuuden ja sen hyväksi ja toimivaksi tulkitsemisen kannalta merkittäviä tekijöitä ovat palkitsemiseen liittyvä esimiestyö, johtaminen sekä sen suunnittelu- ja käyttöönottopa. Palkitsemisen toimivuus edellyttää aitoa yksilön ja organisaation tavoitteiden yhteen punomista. Toisaalta Lawler (1994) toteaa tutkimusten osoittavan, että ulkoinen palkitsemisen sitominen suoritukseen saattaa hyvältä tarkoituksesta huolimatta tuottaa negatiivisia vaikutuksia, kuten esimerkiksi yhteistyön huonontumista. Toisaalta hän myös korostaa, että toimiakseen motivaation lähteenä, palkkio tulee aina sitoa suoritukseen. Tämän vuoksi hän ehdottaa, että organisaation kannattaisi tutkia, millaisia palkitsemisen muotoja heidän työntekijänsä arvostavat, etenkin, jos ne sidotaan suoritukseen. (Lawler 1994, 155, 168–170.) Lawlerin (1994, 176) kanssa samalla kannalla ovat Moisio et al (2009), joiden mukaan pelkästään palkkion saaminen ei riitä, vaan palkkion määrän tulee olla myös riittävän suuruinen ollakseen motivoiva. Toisaalta heidän tutkimuksensa osoitti, että rahallisen palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon on kokonaisuudessaan melko vähäinen ja sen merkitykseen vaikutti myös palkitsemisen palaute- ja arvostusmerkitys. (Moisio & al. 2009, 42, 85.) Näiden näkökulmien lisäksi Lepper ja Henderlong (2000) nostavat esiin palkitsemisen konkreettisuuden ja riittävän lyhyen aikavälin sekä tavoitteiden tärkeyden, jotta mielenkiinto niitä kohtaan säilyy. Liian abstraktit ja ”pitkänmatkan” tavoitteet eivät toimi suhteessa työmotivaatioon.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tulospalkkiojärjestelmää, koska se on tärkeässä roolissa esimiesten palkitsemisen muotona yrityksessä, josta tutkimusaineisto on hankittu. Tässä tutkimuksessa tulospalkkiojärjestelmällä tarkoitetaan nimenomaan suomalaisen vähittäiskaupanalan yrityksen ketjujen X, Z ja Y eri yksiköissä ja eri ammattiryhmissä A, B, C, D ja E työskentelevien esimiesten tulospalkkiojärjestelmiä. Heidän tulospalkkion määräytymis- ja maksuperusteita kuvataan tarkemmin liitteessä 2, josta voidaan todeta muun muassa niiden laajahko kirjo. Kannustepalkkion, joksi tulospalkkiota Yrityksen kirjallisissa palkkiosopimuksissa kuvataan, kertymisaika on aina 1.1. – 31.12. Tulospalkkio-suunnitelmat allekirjoitetaan määräytymisvuoden alkupuolella ja palkkiot maksetaan seuraavan vuoden helmikuussa, jos työsuhde on

vielä voimassa. ”Palkkio maksetaan yhtiön tilinpäätöksen ja sen mukaisten erillispalkkioiden vahvistamisen jälkeen keväällä 2010.(...)Operatiivisen tuloksen osalta arviointi tapahtuu hallitukselle annetun markkinointitukia, vuosialennuksia ja katteen muodostumista koskevan selvityksen perusteella tehtävän linjauksen mukaisesti eli palkkiota lopullisesti määriteltäessä korjataan tarvittaessa toteutunutta tulosta selvityksen perusteella tehtävien päätösten mukaisesti, mikäli markkinointituet ja vuosialennukset olennaisesti poikkeavat budjetoiduista tasoista”. (Yrityksen kannustepalkkiosuunnitelmat 2009.) Palkkio maksetaan täysimääräisenä sopimuksen mukaan, jos kaikki tavoitteet saavutetaan ja osittain, jos osa tavoitteista saavutetaan. Mikäli asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta kokonaan, palkkiota ei makseta ollenkaan.

2.2.4 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

”Ihmiset haluavat tulla kohdelluiksi oikeudenmukaisesti”. Tämä koskee myös palkitsemista. Palkitsemisen kannalta oikeudenmukaisuuden toteutumisen tekee haasteelliseksi se, että epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat aina yksilöllisiä ja tilannesidonnaisia. (Lawler 1994, 22–23.) Se, mikä on toisen mielestä oikeudenmukaista, voi toisen mielestä olla hyvinkin epäoikeudenmukaista. Siksi oikeudenmukaisuus on tässäkin tutkimuksessa varteenotettava ja oman alaluvun arvoinen näkökulma. Tulospalkkion jakoperusteita voi nimittäin olla useita. Yleisimmin ne perustuvat jakavan oikeudenmukaisuuden kahdelle tunnetuimmalle periaatteella eli tasasuhdan tai tasajaon periaatteelle. Tasajako tarkoittaa sitä, että palkkio jaetaan tasasuuruksena kaikille palkkion saajille. Tasasuhta puolestaan tarkoittaa sitä, että palkkio jaetaan kunkin palkkion saajan panoksen mukaan. Eli, mitä suurempi panos, sitä suurempi palkkio. (ks. esim. Hakonen & al. 2005, 13; Nurmela & al. 1999, 13.)

Salimäen ja Vartiaisen (2007) mukaan palkkaa tai palkkiota, ja sen toimimista motivaatiotekijänä, voidaan tarkastella oikeudenmukaisuuden kokemusten kautta myös eri näkökulmista. Esimerkiksi Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteorian (*equity theory*) lähtökohtana on palkan maksu ansion mukaan. Tarkastelukulmana voisi olla

myös oikeudenmukaisuuden kokemusten tärkeyden hierarkkisuus (*justice salience hierarchy*). *Effort-reward imbalance*-teorian lähtökohtana taas on henkilön kokemus siitä, että hän ei koe saavansa palkkaa ansionsa mukaan. Oikeudenmukaisuusteoriat auttavat myös tarkastelemaan yksilöiden asenteiden muodostumista. (Salimäki & Vartiainen 2007.) Tässä pro gradu –tutkielmassa oikeudenmukaisuutta tarkastellaan kuitenkin Adamsin oikeudenmukaisuusteorian ja Leventahlin (1980) menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteiden (*justice rules for evaluating procedural fairness*) viitekehyksessä.

Adamsin (1965) tutki epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia sosiaalisissa vaihtotilanteissa, joissa on aina vaarana, että toinen osapuoli kokee vaihtosuhteen epäoikeudenmukaisena. Adamsin mukaan ihmiset ovat tyytyväisiä silloin, kun he kokevat tasa-arvon toteutuvan. (Adams 1965.) **Adamsin oikeudenmukaisuusteoria** perustuu yksilön näkemyksiin. Ihminen vertaa omaa työpanos-palkkio-suhdettaan toisten ihmisten vastaaviin suhteisiin tai aikaisempiin kokemuksiinsa vastaavista tilanteista. Oikeudenmukaisuusteoria painottaa yksilön näkemyksiä. Se ei huomioi esimerkiksi kulttuurista ympäristöä. Ihminen vertailee omaa panos-tulos-suhdettaan muiden vastaavaan suhteeseen. Panokseen sisältyy esimerkiksi yrittäminen, koulutus ja kokemus. Tulos eli palkkio puolestaan muodostuu esimerkiksi palkasta ja muista taloudellisista hyödyistä, asemasta ja arvostuksesta. Epäoikeudenmukaisuuden kokemus syntyy, jos yksilö kokee oman panoksensa ja tuloksensa suhteen huonommaksi kuin toisten. Toisaalta yksilö voi kokea epäoikeudenmukaisuutta myös silloin, jos hän saa vähillä ponnisteluilla korkeampaa palkkaa kuin toinen, joka ponnistelee enemmän. (Adams 1965; Viitala 2004, 159)

Lawlerin (1994) mukaan Adamsin (1965) teoria on motivaatioteoria yleisestä epäoikeudenmukaisuudesta, ja sitä on testattu laajasti. Teoria perustuu siihen, että yksilöllä on taipumus poistaa epäoikeudenmukaisuutta ympäristöstään havaittuaan sen olemassaolon. Hän korostaa kuitenkin sitä, että epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat yksilöllisiä ja tilannesidonnaisia. (Lawler 1994, 22–23, 88–89.) Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteorian mukaan tasasuhteessa jakoperusteena on työpanos ja

tasajaossa palkkiot jaetaan tasan kaikkien kesken. Tasasuhtainen palkkionjako vastaa yleisesti ihmisten ajattelutapaa sosiaalisista vaihtosuhteista, jolloin työkokemukseen, koulutukseen ja ponnisteluihin liittyvien panosten avulla saavutetaan tulos. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset syntyvät silloin, kun yksilöt kokevat toisten saaneen saman hyödyn pienemmällä panoksella. Toisin sanoen oikeudenmukaisuus toteutuu henkilön mielestä silloin, kun hänen panoksensa (esim. työn määrä, koulutustaso tai pätevyys) on oikeassa suhteessa palkkioon (esim. palkka, edut, status tai sisäinen tyydytys) verrattuna työtovereiden panoksen ja palkkion suhteeseen. (Ks. myös Deci 1975; 189–191; Lawler 1994, 22–23; Nurmela & al.1999, 13; Salimäki 2009, 8; Vroom 1964, 170–171.)

Adamsin oikeudenmukaisuusteoria on saanut paitsi tunnustusta, myös kritiikkiä osakseen lähinnä liittyen panos- ja palkkiotekijöiden vertailtavuuden vaikeuteen sekä lyhyen- ja pitkántähtäimen erilaisiin tuloksiin ja käsityksiin. (Lämsä & Hautala 2004, 88.) Vaikka Vroom (1964, 172) tunnustaa Adamsin teorian ansiot, myös hän kyseenalaistaa sen mitattavuuden ja testattavuuden kompleksisuuden. Lisäksi hän pohtii, ovatko alipalkitsemisen ja ylipalkitsemisen tensiot identtiset.

Myös Leventhal (1980) arvostelee Adamsin teoriaa riittämättömänä, koska siinä ei huomioida prosessin oikeudenmukaisuutta ollenkaan, vaan se keskittyy vain palkitsemisen lopullisen jaon oikeudenmukaisuuteen. Hyvin usein oikeudenmukaisuutta tarkastellaankin juuri **Leventhalin menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteiden** valossa, jotka konkretisoivat menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sääntöä huomioidessaan sekä palkitsemisprosessin, että jakamisen oikeudenmukaisuuden. Yksinkertaistettuna menettelytapojen oikeudenmukaisuus merkitsee oikeutta ja mahdollisuutta osallistua itseä koskevaan päätöksentekoon ja sen valmisteluun. Allokatiivisen menettelytavan on Leventahlin (1980) mukaan yleensä myös tuotettava tyydytystä, jotta se koetaan oikeudenmukaisena. Periaatteille ei ole esitetty keskinäistä tärkeysjärjestystä, koska sääntöjen noudattamisen vaikutukset ovat tilannekohtaisia. Mikä tahansa oikeudenmukaisuuden sääntö voi nousta yksilöstä ja tilanteesta riippuen painoarvoltaan vahvimmaksiksi ja siten kokemusta hallitsevaksi.

Oikeudenmukaisuuden lähtökohtana ja perustana voidaan kuitenkin pitää edustavuuden periaatetta. Edustavuuden toteutuminen on usein askel muidenkin oikeudenmukaisuuden periaatteiden toteutumiseen. (Ks. myös Hakonen & al. 2005, 13; Hulkko & al. 2002, 77–80; Vartiainen & al. 1998, 31–34; Leventhal 1980.)

Leventhalin (1980) menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteen mukaan ihmiset käyttävät kuutta periaatetta arvioidessaan prosessin oikeudenmukaisuutta:

1. Johdonmukaisuus (*consistency*)
2. Puolueellisuuden ja yksipuolisuuden estäminen (*bias-supression*)
3. Tiedon tarkkuus (*accuracy*)
4. Oikaistavuus (*correctability*)
5. Edustavuus (*representativeness*)
6. Eettisyys (*ethicality*)

Johdonmukaisuus edellyttää, että menettely on sekä ajan että eri henkilöiden suhteen johdonmukainen. Esimerkiksi menettelytapojen muutoksista tulee sopia kaikkien asianosaista kanssa.. Epäjohdonmukaisuuksista syntyy helposti suosimisepäilyksiä ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. **Puolueellisuuden estäminen** tarkoittaa sitä, etteivät päätöksentekijän tai hänelle läheisten intressit, ennakkoluulot tai -uskomukset saa vaikuttaa päätöksentekoon. **Tiedon tarkkuus** liittyy esimerkiksi palkitsemisen perusteena olevien tietojen oikeellisuutta ja tarkkuutta.. Hieman epätarkkakin tieto ja arvio voivat tukea oikeudenmukaisuuden tunnetta, jos koetaan, että ne on oikein tuotettu, esimerkiksi rekisteriä pitämällä, eivätkä ne suosi ketään. (Leventhal 1980.)

Oikaistavuus tarkoittaa sitä, että menettelytapaa voidaan muuttaa osapuolten keskinäisellä sopimuksella ilmenneiden virheiden tai epäoikeudenmukaisiksi koettujen menettelyjen takia. **Edustavuuden periaate** puolestaan tarkoittaa sitä, että päätöksenteossa ja sen valmistelussa pitää jokaisella, johon päätös vaikuttaa olla mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja arvonsa. Tässä yhteydessä puhutaan usein osallistuvasta ja osallistavasta johtamisesta sekä vallan jakamisesta. **Eettisyys** toteutuu, kun menettelytapa noudattaa sovittuja eettisiä ja moraalisia periaatteita, eikä niitä loukata esimerkiksi urkkimalla, vilpillä, lahjonnalla tai petoksella. (Leventhal 1980.)

Hulkon et al:n (2002) mielestä tulospalkkiojärjestelmän suunnittelussa, ja siten myös arvioinnissa, voidaan käyttää apuna näitä periaatteita. Pitää kuitenkin muistaa, että konkreettiset toimenpiteet koetun oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi liittyvät aina kyseisen organisaation ja tulospalkkiojärjestelmän erityispiirteisiin. Oikeudenmukaisuuden kokemuksen varmistamiseksi huomioitavat asiat ovat aina tapauskohtaisia. Hän myös korostaa sitä, että pohdittavaksi jää, miten oikeudenmukaisuuden toteutumisesta voidaan huolehtia, ja mitä pitäisi välttää tulospalkkiojärjestelmässä. Yksimielisyyttä palkkioiden oikeudenmukaisesta jaosta on vaikea saavuttaa, mutta kiinnittämällä huomiota palkitsemisen prosesseihin, yhteisymmärrys ja luottamus ovat mahdollisia saavuttaa. (Hulkko & al. 2002, 77–80.)

Decin (1975) mukaan taas on tärkeää kiinnittää huomiota palkitsemisjärjestelmän operationalisoimiseen. Palkkioiden jakoperusteiden tulee olla selkeät ja läpinäkyvät myös palkkioiden saajille. (Deci 1975, 221.) Palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa tulisi siis ottaa huomioon osallistuminen, avoimuus ja luottamuksen rakentaminen, joita voidaan perustella menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkimustuloksilla. Tulospalkkiojärjestelmän merkityksellisyys muodostuu yksilöille sen käyttämiseen liittyvän prosessin ja koetun oikeudenmukaisuuden kautta. Toisin sanoen oikeudenmukaisiksi koetut menettelytavat ovat yhteydessä palkitsemisen parempaan toimivuuteen. Tärkeintä on se, miten tulospalkkiota jaetaan, ei se, mitä jaetaan. (Hakonen & al. 2005, 12–13; Hulkko & al. 2002, 75–77; Nurmela & al 1999 13–14.) Moisio, Lempiälä ja Haukola (2009, 43) korostavat näiden lisäksi palkitsemisperusteiden ymmärrystä ja oikeudenmukaisen kohtelun kokemuksia, jotka lisäävät päätösten hyväksyttävyyttä. Koettu oikeudenmukaisuus on tutkimusten mukaan yhteydessä palkkaan ja palkitsemisjärjestelmään liittyvään tyytyväisyyteen.

3. Työmotivaatio palkitsemisen, työympäristön ilmiöiden ja työmotivaatioteorioiden kentillä

3.1 Työmotivaatio

Motivaatio sanana tulee latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista (Lämsä & Hautala 2004, 80). Motivaatio on myös hyvin epämääräinen ja vaikeasti mitattava käsite, koska motivoituminen tapahtuu ihmisen sisällä (Latham & Locke 1979; Salimäki & Vartiainen 2007), ja se on myös käsitteenä erittäin laaja ja kompleksinen (Lawler 1994, 7–8). Kuten johdanto-luvussa jo todettiin, työmotivaatiolla puolestaan tarkoitetaan kokonaistilaa, joka energisoi, synnyttää, suuntaa sekä ylläpitää yksilön työtoimintaa (Deci & Ryan 1985, 3; Vartiainen & Nurmela 2002). Ihmisen motivaatio aktualisoituu Maslow`n (1987) mukaan käyttäytymiseksi suhteessa vallitsevaan ympäristöön, tilanteeseen ja siinä vaikuttaviin ihmisiin. Motivaatioteorioiden pitää kuitenkin ottaa huomioon myös se tosiasia, että ihmiset käyttäytyvät yleensä integroidun kokonaisuuden tavoin, mutta toisinaan eivät. (Maslow 1987, 10–11.)

Esimerkiksi Pinderin (1998; viitataan Lämsä & Hautala 2004, 80–81) mukaan työmotivaatiolla ajatellaan olevan muoto, suunta, kesto ja voimakkuus, jotka vaihtelevat tilanteen mukaan. Lawlerin (1994, 1–3) tulkinnan mukaan taas motivaatio on yksittäinen, eniten työsuoritukseen vaikuttava tekijä. Toisaalta hän esittää myös, että vaikka motivoitunutta käytöstä voidaan pitää päämäärähakuisena, osa käytöksestä on kuitenkin vain refleksinomaista. Myös Vroom (1964, 3–8) pohtii monitulkintaisen motivaation määritelmää kompleksisen työn kontekstissa. Mikä on työtä, ja mitä on motivaatio työelämän kontekstissa? Hän päätyy pohdinnassaan tarkoittamaan työmotivaatiolla ”prosesseja, joilla ihmiset tai alemmat organismit tekevät hallittuja valintoja vapaaehtoisten toimintojen vaihtoehtoisten muotojen välillä”.

Työmotivaatiolla tarkoitetaan kuitenkin Nurmelan et al:n (1999) mukaan nimenomaan yksilön kokonaistilaa työn kontekstissa. Se synnyttää, suuntaa, vahvistaa ja ylläpitää

yksilön ponnisteluja työn suorittamiseksi, sekä käynnistää toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Työmotivaatiolla lisäksi on tutkitusti voimakas yhteys tämänkin tutkimuksen kannalta merkittävään tekijään, tulospalkkauksen toimivuuteen. (Nurmela & al. 1999, 9, 55.) Yksi tärkeä sekä työmotivaatioon että työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä on Viitalan (2007,14) mukaan työpaikan ilmapiiri, joka syntyy ihmisten vuorovaikutuksesta ja on osa organisaation kulttuuria. Toisaalta Lawler (1994) puolestaan argumentoi, että se, miten erilaiset yritykset voivat vaikuttaa työntekijöidensä motivaatioon, vaihtelee, mutta niin vaihtelee myös se, mikä erilaisia yksilöitä motivoi. Esimerkiksi kaikki eivät halua ottaa vastuuta tai vaihtaa nykyistä mielenkiintoisempiin työtehtäviin. (Lawler 1994, 9, 47, 138.)

Vroomin (1964, 3–4) mukaan työmotivaatiopsykologia on kehittynyt kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen tieteen haara oli 1920 – luvulta lähtien kiinnostunut työstä ammattina. Toinen haara taas tutki ihmisten välisiä suhteita ja ryhmädynamiikkaa työmarkkinoilla Kurt Lewinin johdolla. Nurmela ja Salmela-aro (2002) puolestaan jakavat motivaatiopsykologian klassiseen ja moderniin. Klassisessa motivaatiopsykologiassa oltiin kiinnostuneita enemmän fysiologisten tarpeiden tyydyttämisestä. Moderni motivaatiopsykologia, jonka katsotaan alkaneen 1950 – 60 - luvuilla, laajensi motivaatiokäsitettä fysiologisten tarpeiden ulkopuolelle, tai niiden yläpuolelle, ja koskemaan myös ihmisten kertomia tavoitteita. Moderni motivaatiopsykologia on kiinnostunut ihmisen haluamisen luonteesta ja funktiosta. Mikä on niiden suhde tietämiseen, tuntemiseen ja tekemiseen? Miksi toimimme, niin kuin toimimme tai ajattelemme niin kuin ajattelemme? Mitkä asiat vaikuttavat käyttäytymiseemme, sitoutumiseemme tai motivaatioomme? (ks. myös Armstrong & Stephens 2005, 69; Higgins & Kruglanski 2000.) Viitalan (2004, 155) mukaan motivaatioteoriat auttavat ymmärtämään toimintaan aktivoivan motivaation lähteitä, jotka ovat usko tavoitteen saavuttamisen mahdollisuudesta, usko tavoitteen merkityksestä sekä usko ponnistelun tuottamasta palkkiosta. Se, millaista ihmisen luonteenomaisen käyttäytymisen ajatellaan olevaan, vaikuttaa Lawlerin (1994) mukaan myös käsityksiin siitä, mikä yksilöä motivoi. Tästä näkökulmasta käsin hän jaottelee käsitykset ihmisen luonteesta ensiksi freudilaiseen eli vaistonvaraiseen ja

tiedostamattomaan yksilöön, ja toiseksi Platonin ja Aristoteleen ajatuksista lähtöisin olevaan rationaaliseen yksilöön. Tällöin motivaatioon voidaan ajatella pystyttävän vaikuttamaan palkkioiden avulla. Tämä rationaalinen malli tunnustaa myös yksilöiden itsekontrollin olemassaolon. (Lawler 1994, 5.)

Hennesey (2000) mielestä suurena vaikuttavana tekijänä yksilön motivationaalisessa orientaatioissa on sosiaalinen ympäristö, jossa hän toimii. Myös Salmela-Aro ja Nurmi (2005) nostavat esiin työympäristön tärkeyden palkitsevuuden kokemuksissa; Toisin sanoen autonominen työympäristö tukee palkitsemista ja kontrolloiva vähentävät yksilön sisäistä motivaatiota. Tästä voidaan päätellä, että työmotivaatiota sosiaalinen ympäristö muodostuisi sekä organisaatiosta että sen alayksiköstä, jossa ihminen toimii. Toisaalta voidaan myös ajatella, että ihminen on kokonaisuus, jolloin voidaan laajentaa työmotivaatioon vaikuttavan sosiaalisen ympäristön koskemaan ainakin jossain määrin myös kotia, harrastuksia ja muita työelämään sekä muihin elämänalueisiin liittyviin ympäristöihin.

Motivaatioteoriat tutkivat motivoitumisen prosessia. Erilaisten motivaatioteorioiden ymmärtäminen mahdollistaa näin ollen organisaation kannalta tavoitteiden ja strategian mukaisten palkitsemisjärjestelmien kehittämisen (Armstrong & Stephens 2005, 69.) Motivaatioteoriat voidaan jakaa joko tarveteorioihin ja odotusarvoteorioihin tai sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteorioiden mukaan motivaatioon vaikuttavat tekijät liittyvä fyysisiin tarpeisiin tai vietteihin tai toimintaympäristöön. Prosessiteoriat taas selittävät motivaation syntyä dynaamisena tapahtumana. Perinteiset Maslowin (1954) tarvehierarkiateoria ja Herzbergin (1954) motivaatio-hygieniateoria edustavat sisältöteorioita. Työmotivaatiota voidaan tarkastella prosessinäkökulmasta esimerkiksi Latham ja Locken (1979) päämääräteorian (*goal setting theory*) tai vahvistusteorian (*reinforcement theory*) kautta. Vahvistusteorian mukaan tavoitteena on toivotun käyttäytymisen palkitsemisen johtaminen halutun käyttäytymisen toistoon. Prosessiteorioita ovat myös muun muassa Vroomin (1964) odotusarvoteoria ja Thierryn (2001) reflektioteoria (*reflection theory*), jonka mukaan rahan motivoiva vaikutus välittyy sen kautta, mitä sen avulla voi saavuttaa, sekä millainen symbolinen arvo

rahaan liitetään. (Moisio & al. 2009, 39; Salmela-Aro & Nurmi 2005; Vartiainen & Falck 1993, 94–95.)

Työmotivaatiota voidaan käsitteellisesti tarkastella myös sisäisen ja ulkoisen motivaation kautta, vaikka ne usein vaikuttavat yksilöihin yhtä aikaa. Tämän tyypittelyn takana on alun perin ollut Herzberg, Mausner ja Snyderman (1959). Sisäisessä motivaatiossa yhdistyvät emotionaalinen ja kognitiivinen puoli, joihin voidaan vaikuttaa välillisesti. Sisäiset prosessit, kuten esimerkiksi yksilön kiinnostus työn sisältöä kohtaan sekä niihin vaikuttavat odotukset, asenteet ja työnilo synnyttävät sisäistä motivaatiota. Sisäiset motiivit voivat olla osin tiedostamattomia. Ulkoinen motivaatio taas liittyy yksilön sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön ja siihen vaikuttavat esimerkiksi johtaminen, työtovereiden suhtautuminen, kannustimet ja palkkiot. Ulkoiset motiivit ovat helposti määrrällistettävissä ja verbalisoitavia ja ne liittyvät taloudellisiin palkkioihin, rahaan ja etuihin. (Armstrong & Stephens 2005, 71, 81; Nurmela & al. 1999, 9–10; Vartiainen & Nurmela 2002; Viitala 2004, 155.)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Toiminnan kautta saadut hyödyt tai palkkiot motivoivat	Toiminta itsessään motivoi
Kontrolli ohjaa	Oma kiinnostus ohjaa
Toisten asettamat tavoitteet	Itse asetetut tavoitteet
Tavoitteiden saavuttaminen tärkeää	Työn sisältö tärkeää
Toiminta auktoriteeteista riippuvaista	Toiminta itsenäistä

Taulukko 1: Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

(Muokattu Erkkilän ja Koivukankaan taulukosta 2010, 18).

Taulukossa 1 on kuvattu tiivistetysti ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon liittyviä elementtejä. Tutkimuksissa erilaiset suoritustavoitteet on liitetty ulkoiseen motivaatioon (Lindblom-Ylänne, Nevgi & Kaivola 2004). Decin (1975, 139) mukaan yleinen ulkoisen palkitsemisen muoto on rangaistuksen välttäminen. Lisäksi hän toteaa, että kognitiivisen ajattelun kautta ulkoisilla palkkioilla voidaan ajatella olevan enemmän merkitystä kuin sisäisillä palkkioilla. Esimerkiksi Viitalan (2007, 161) ulkoiset palkitsemiskeinot korostuvat silloin, kun työn sisältöä ei voida laajentaa tai rikastaa.

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olevan tulospalkkiojärjestelmän tavoitteena on tämän perusteella selkeästi vaikuttaa yksilöiden tavoitteellisuuteen toiminnan kognitiivisen säätelyn kautta.

3.2 Palkitsemisen yhteys työmotivaatioon

Motivaatio on Moision et al:n (2009) mukaan keskeinen palkitsemiseen liittyvä elementti. Tämän vuoksi myös sen mekanismeja on tarpeen ymmärtää. Palkitsemisen vaikutus motivaatioon syntyy yksilön tulkinnan kautta, johon taas vaikuttavat palkitsemisen merkitys ja kokemus oikeudenmukaisuudesta sekä palkitsemiseen liittyvä tieto. (Moisio & al. 2009, 39, 85.) Suoritusperusteisen palkan motivaatiovaikutuksia on tutkittu empiirisin tutkimuksin ja sen vaikutuksista on olemassa erilaisia näkemyksiä. Motivaatioteorioiden on myös todettu olevan vaikeasti mitattavissa muuten kuin laboratorio-olosuhteissa. (Latham & Locke 1979; Salimäki & Vartiainen 2007.) Kuitenkin esimerkiksi Salimäen ja Vartiaisen (2007) mielestä laboratoriossa saatuja tuloksia on vaikea soveltaa sellaisinaan todelliseen työelämään. Toisaalta taas Latham ja Locke (1979) ovat tutkimustensa perusteella vakuuttaneita siitä, että laboratorio-olosuhteissa saadut motivoitumiseen liittyvät tulokset ovat varsin hyvin vietävissä käytännön työelämään.

Falck ja Vartiainen (1993) kuvaavat palkan yhteyttä työmotivaatioon kolmen tuotantolinja -metaforan kautta. Palkka voidaan asettaa tuottamaan motivaatiota kolmea linjaa pitkin; Työkohtainen palkka motivoi kouluttautumaan ja hakeutumaan vaativampiin tehtäviin. Suoritukseen perustuva, henkilökohtainen palkka motivoi henkilöä tekemään työnsä hyvin. Tulospalkkio taas perustuu, yrityksen tai yksikön menestykseen ja motivoi tekemään yhteistä tulosta. Palkan käyttö motivoimiseen suuntaa Vartiaisen ja Falckin (1993) mielestä parhaimmillaan jatkamaan ja jopa parantamaan hyviä työsuorituksia. Se voi kuitenkin myös masentaa ja tuottaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, jos työntekijä kokee yrittäneensä parhaansa, eikä asetettuja tavoitteita silti saavuteta. Negatiivisena koettu palkkaus saattaa johtaa

myös negatiivisiin tunteisiin palkasta päättäneitä esimiestä kohtaan tai kateutta työtovereita kohtaan. (Vartiainen & Falck. 1993, 70–73.)

Eri teorioiden valossa palkkauksen motivoiva vaikutus vaihtelee. Toisaalta palkitsemisjärjestelmät saattavat Salimäen ja Vartiaisen (2007) mukaan jo itsessään heikentää motivaatiota luodessaan kilpailua ja rajoitteita tai kielteisen palautteen kautta. Palkan ja suorituksen välistä yhteyttä on myös vaikea varmentaa. Työmotivaatio on korkeimmillaan työntekijän saadessa palkkaa ja tunnustusta siitä, mistä pitää ja missä kokee omat kehittymismahdollisuudet korkeiksi. Merkittävä palkitsemisen kokemuksia selittävä tekijä on lisäksi se, kuinka hyvin palkitsemisjärjestelmä ja palkitsemisen perusteet tunnetaan. Onko palkitsemisjärjestelmä riittävän läpinäkyvä ja systemaattinen ja tiedotetaanko siitä riittävästi? Koetaanko palkitsemisjärjestelmä ja menettelytavat oikeudenmukaisiksi? Ollaanko itse palkkaan tyytyväisiä? Tärkeää on myös palkan ja oman suoriutumisen yhteyden näkeminen. (Salimäki & Vartiainen 2007.)

Palkitsemista voidaan tarkastella monen eri motivaatioteorian valossa. Mielenkiintoinen piirre tässä teorioiden kirjossa on se, että eri teorioiden käsitykset vaikutuksista saattavat olla jopa päinvastaiset, kuten Moisio et al (2009, 41) toteavat. Esimerkiksi palkkausjärjestelmä ei Salmela-Aron ja Nurmen (2005) mukaan motivoi, jos ihminen ei arvosta palkkiota. Toisaalta raha voi toimia myös symbolisena, työntekijän arvostuksen tunnetta kohottavana tekijänä. *Love of money* –teorian mukaan taas rahan merkitys ja vaikutus ovat riippuvaisia sekä henkilöstä että tilanteesta, mutta sen avulla voidaan yrittää ymmärtää, ennustaa ja kontrolloida yksilöiden käyttäytymistä organisaatiossa (Tang, Tang & Luna-Arocas, 2005). *Cognition evaluation theory* taas on yksi kiistellyimmistä teorioista, jonka mukaan ”palkkioiden sitominen asioihin, joita henkilö on motivoitunut tavoittelemaan luonnostaan, voi olla vahingollista sisäiselle motivaatiolle”. (Salmela-Aro & Nurmi 2005.) Lisäksi huomion arvoinen näkökulma on sisäisen motivoituneisuuden mahdollinen muuttuminen ulkoiseksi. Tällaisesta mekanismista Harackiewicz ja Sansone (2000) mainitsevat esimerkkinä yksilön sitoutumisen vapaaehtoisesti johonkin häntä kiinnostavaan aktiviteettiin tai työhön. Alussa hän saattaa olla voimakkaastikin sisäisesti motivoitunut, mutta todellisuus on

osoittanut, että useimmiten ihmiset ennemmin tai myöhemmin alkavat siitä huolimatta toimia ulkoisten motivaatiotekijöiden, kuten palkkioiden ohjaamina.

Tässä tutkimuksessa palkitsemista sekä työmotivaatioteorioita tarkastellaan kuitenkin Armstrongin ja Stephensin (2005) näkemyksen pohjalta. He määrittelevät merkittäviä palkitsemiseen liittyviä motivaatioteorioita olevan kuusi erilaista: Vroomin odotusarvoteoria (*expectancy*), Adamsin oikeudenmukaisuusteoria (*equity*), Latham ja Locken päämääräteoria (*goal*), Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon teoria (*Instrumentality*), Hertzbergin motivaatio-hygieniateoria (*two-factor*) sekä Maslowin tarvehierarkia (*needs*). (Armstrong ja Stephens 2005, 69–83.) Salmela-Aron ja Nurmen (2005) mielestä varhaiset tarveteoriat elävät edelleen oppikirjoissa, mutta myös uudet teoriat ja tuulet ovat puhaltaneet rikastuttaen motivaatioon liittyviä käsityksiä viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana. Molemmat näkemykset ovat varmasti oikeita, mutta tässä tutkimuksessa pitäydyttiin Armstrongin ja Stephensin (2005) näkemyksessä pienin poikkeuksin. Toisin sanoen Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon teoria jätettiin kokonaan huomiotta, koska tässä tutkimuksessa keskityttiin Nurmen ja Salmela-aron (2002) määritelmän mukaan moderneihin motivaatioteorioihin.

TYÖMOTIVAATIOTEORIAT		
TYÖTYTYVÄISYYS	TYÖMOTIVAATIO	PALKITSEMISEN OIKEUDENMUKAISUUS
1954, Maslow: Tarvehierarkia	1967, Vroom: Odotusarvoteoria (Lawler 1994)	
1959, Hertzberg: Kaksifaktoriteoria	1979; Latham ja Locke: Päämääräteoria	1965 Adams: Tasapainoteoria
1985, Deci ja Ryan: Sisäisen motivaation malli		1974; Leventhal: Menettelytapojen oikeudenmukaisuus
SISÄLTÖTEORIAT	PROSESSITEORIAT	

Taulukko 2: Motivaatioteorioiden jaottelu pro gradu –tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä

(Muokattu Armstrongin ja Stephensin (2005, 69–83) sekä Vartiaisen ja Falckin (1993, 95) työmotivaatioteorioiden jaotteluista.)

Motivaatioteoriat on selvyiden vuoksi jaoteltu taulukossa 2 paitsi prosessi- ja sisältöteorioihin, näiden alle myös niin, kuin ne tämän pro gradu -tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä yhdistettiin työmotivaation, työtyytyväisyyden ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuden käsitteisiin. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus -luvussa tarkasteltiin jo sekä Adamsin että Leventhalin oikeudenmukaisuuteen liittyviä teorioita. Työmotivaatiota tarkastellaan Vroomin ja Lawlerin, Lathamien ja Locken teorioiden, jotka luokitellaan prosessiteorioihin, sekä Decin ja Ryanin sisäisen motivaation näkökulmien kautta. Huomionarvoista on ensinnäkin se, että Lawlerin nimi on tässä taulukossa suluissa, koska hänen teoriansa on uudistettu versio Vroomin alkuperäisestä odotusarvoteoriasta. Toiseksi sisäisen motivaation malli on enemmän sisältöteoria, joka selittää usein työtyytyväisyyden kokemuksia, mutta se liittyy vahvasti myös työmotivaation kokemuksiin. Tässä pro gradu -tutkielmassa malli toimii kuitenkin ehkä jonkinlaisena tulospalkkiojärjestelmän kriittisenä äänenä; Voiko aineellinen palkitseminen tuottaa myös sisäistä motivaatiota ja sitä kautta myös työtyytyväisyyttä? Ratkaiseeko raha? Toisaalta sisäisen motivaatio voidaan liittää myös työympäristön ilmiöihin, jotka ovat myös oleellinen osa tätä tutkimusta.

Herzbergin ja Maslowin teoriat ovat sen sijaan selkeitä sisältöteorioita, joita tarkastellaan tässä tutkimuksessa työtyytyväisyys-viitekehyksessä. Näitä kahta teoriaa käytetään hyvin yleisesti selittämään työtyytyväisyyden kokemuksia eri tutkimuksissa, mikä puoltaa myös tässä tutkimuksessa tehtyä ratkaisua taustateorioiden osalta. Esimerkiksi Pors ja Johannsen (2002), samoin kuin Labiris et al. (2008) sekä Sharp (2008) käyttivät työtyytyväisyystutkimuksensa taustateoriana Herzbergin kaksifaktorieli motivaatio-hygienia teoriaa, Herzbergin ja Maslowin teorioita tarkastellaan näin ollen työtyytyväisyyttä käsittelevässä luvussa 4. Seuraavaksi tarkastellaan työmotivaatiota ensin Vroomin ja Lawlerin sekä Lathamien ja Locken teorioiden valossa, ja lopuksi Decin ja Ryanin sisäisen motivaation näkökulman kautta.

3.3 Odotusarvoteoria Vroomin ja Lawlerin mukaan

3.3.1 Vroomin alkuperäinen odotusarvoteoria

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteena on yleisesti pidetty henkilöstön kannustamista ja palkkakustannusten joustavuuden lisäämistä. Toisin sanoen ajatellaan, että palkan sitominen tuotokseen lisää työntekijän ponnisteluja, jos hänen oma panoksensa vaikuttaa ryhmän tuottamaan tuotokseen. Niin sanotun *line of sight* –argumentin mukaan tulospalkkio pitäisi myös sitoa konkreettiseen mittariin, johon palkkion saaja voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. (Kalmi & Kauhanen 2005.)

Työpsykologisten motivaatioteorioiden mukaan työntekijöitä voidaan motivoida sitomalla palkkiot ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Tällaisia kognitiivista psykologiaa edustavia teorioita ovat muun muassa odotusarvoteoriat. Amerikkalainen psykologi Victor H. Vroom kehitti odotusarvoteorian ulkoisesti motivoituneesta käyttäytymisestä (*expectancy value theory*) muun muassa 1930-luvulta peräisin olevan Tolmanin ja Honzikin teoriasta, sekä ihmisten valintakäyttäytymiseen liittyvistä talousteorioissa, Lähtökohtana on ihmiskäsitys, jonka mukaan ihminen motivoituu ulkoisten tekijöiden kautta ja odottaa tietynlaisten tekojen ja käyttäytymisen johtavan tiettyyn palkkioon. Ihmisen käyttäytymisen oletetaan siis olevan enemmän monimutkaista, kuin yksinkertaisten mallien mukaan toimivaa. Yksilön elämäntilanteet ja tarpeet vaikuttavat kuitenkin siihen, mitä hän kokee palkitsevaksi. Lisäksi suoritus riippuu sekä motivaatiosta että kyvystä. (Ks. esim. Armstrong & Stephens 2005, 80; Deci 1975, 94; Deci & Ryan, 1985, 215–218, 242, Kuvaas 2006; Lawler 1994, 57; Vartiainen & al. 1998, 18; Vartiainen & Falck 1993, 95, 100–102; Vroom 1964, 15–19.)

Salimäen ja Vartiaisen (2007) mukaan vaikuttavia tekijöitä ovat lisäksi henkilön palkkion arvostus, valmius ponnistella palkkion saavuttamiseksi ja usko ponnistelun vaikutukseen palkkion saamiseksi. Odotusarvoteorian mukaan palkitsemisen koettuun oikeudenmukaisuuteen liittyy järjestelmän tunteminen. Lawler (1994, 38) puolestaan

argumentoi, että palkkion arvo syntyy yksilön subjektiivisesta kokemuksesta. Tietoisuudestaan että palkkio johtaa toiseen arvostettuun tulokseen.

Vroomin (1964) odotusarvoteoria perustuu oletukseen tendenssin voimakkuudesta, jolla henkilö käyttäytyy tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla. Odotusarvo riippuu siitä, kuinka voimakkaasti henkilö uskoo käyttäytymisen johtavan johonkin tiettyyn tuotokseen. Vaikuttavana tekijänä on myös se, kuinka korkealle henkilö arvostaa kyseessä olevan tuotoksen. (Lawler 1994, 57: 1975, 190; Vroom 1964, 15–19.) Odotusarvoteoria lähtee siitä, että ihmisen käyttäytyminen on seurausta hänen omasta valinnastaan eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. Oletusarvona on, että yksilö valitsee lähes poikkeuksetta itselleen seurauksiltaan suotuisimman vaihtoehdon. (Vartiainen & Falckin 1993; Vroom 1964, 94.) Työelämään liittyviin valintoihin vaikuttavia tekijöitä ovat Vroomin (1964) mukaan esimerkiksi sukupuoli, isän ammatti sekä sosiaaliset taustatekijät. Työsuoritus muodostuu kuitenkin yksilön kykyjen ja motivaation yhtälöstä, vaikka tuottavuuteen vaikuttaa myös työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. (Vroom 1964, 95, 203, 226.)

Vartiainen ja Falck (1993) kiteyttävät odotusarvoteorian kysymyksenasettelut seuraavasti:

- Minkä vaihtoehdon ihminen valitsee useista mahdollisista vaihtoehdoista?
- Kuinka motivoituneesti ihminen on valmis toimimaan valitsemansa vaihtoehdon suuntaisesti?
- Kuinka todennäköisesti ihminen arvioi onnistuvansa, jos hän valitsee tietyn vaihtoehdon?
- Millaisia palkkiota hän arvioi toiminnastaan saavansa?
- Miten paljon hän arvostaa edellä mainittuja palkkioita?

Odotusarvoteoriassa operoidaan *valenssi*-, *instrumentaalisuus*- ja *odotukset* -käsitteillä. Valenssi tarkoittaa tietylle vaihtoehdolle annettua preferenssijärjestystä. Missä määrin yksilö kokee jonkin vaihtoehdon haluttavaksi tai vähemmän haluttavaksi? Miten ihminen arvostaa työsuorituksesta saatuja palkkioita, ja miten haluttavina hän pitää käyttäytymisensä päämäärää henkilökohtaisesti? Instrumentaalisuus eli välineellisyys taas tarkoittaa ihmisen kykyä havaita tietyn suoritustason kytkeytyminen tiettyihin palkkioihin. Miten onnistumisesta palkitaan? Mitä epäonnistumisista seuraa?

Odotuksilla puolestaan tarkoitetaan tietyn vaihtoehdon toteutumisen todennäköisyyttä sekä myös todennäköisyyttä, jolla aiotut toimenpiteet johtavat joihinkin seurauksiin. Odotukset liittävät pyrkimykset ensiaskeleen tuloksiin eli tiettyyn suoritustasoon ja instrumentaalisuus liittää pyrkimykset toisen askeleen tuloksiin eli palkkioihin. Odotusarvoteorian yhtälö on $\text{voima (motivaatio)} = \text{valenssi} \times \text{odotukset}$. (Lämsä & Hautala 2004, 88–89; Vartiainen & Falck 1993, 100–101; Vroom 1964, 14–19.)

Vroom (1964) kutsuu odotusarvoteorian suureksi hypoteesiksi ajatusta siitä, että mitä suurempi positiivinen valenssi aktiviteetilla on henkilölle, sitä suurempi on ristiriitojen negatiivinen vaikutus. Toisin sanoen ristiriitaisuudet vähentävät valenssia. Hän myös korostaa suorituserusteisten bonus-maksujen, joita tulospalkkiotkin ovat, odotusarvon merkitystä yksilöille. Nimenomaan yksilön suoritukseen sidottu tulospalkkio on hänen mukaan yksilön suoritukseen merkittävämminkin vaikuttava, kuin jos palkkio olisi sidottu esimerkiksi ryhmän suoritukseen. Tutkimuksissaan Vroom osoitti, että mitä suurempi ryhmä, sitä pienempi merkitys ryhmän suoritukseen perustuvalla palkkiolla on yksilölle. Lisäksi tutkimustulokset vahvistivat aikaisempia tutkimustuloksia muun muassa siitä, että työtyytyväisyys on yhteydessä työntekijöiden saamaan rahalliseen palkkaan, esimiehiltä saatuun palautteeseen, oletuksiin omista etenemismahdollisuuksista sekä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön työkavereiden kanssa. (Vroom 1964, 158, 257, 279.)

Alun perin Vroomin (1964) odotusarvoteoriaa on käytetty yleisesti esimerkiksi yrityksen palkkiojärjestelmien suunnittelussa (ks. esim. Nurmela & al. 1999). Viitalan (2004) mukaan motivaation voimakkuus riippuu siitä, miten yksilö kokee suorituksesta saatavan hyödyn ja palkkion houkuttelevuuden. Toisin sanoen työntekijä motivoituu tekemään korkeatasoisen työsuorituksen, jos yrittämisestä seuraa hyvä työsuoritus ja siitä saa palkkion., joka tyydyttää työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet. Jos työntekijä ei usko kyvykkyyteensä parantaa suoritustaan, ei hän teorian mukaan ponnistele sen eteen. Myöskään palkkiot eivät motivoi, jos ne eivät tuota työntekijälle mitään lisäarvoa, tai eivät ole realistisesti saavutettavissa. Kaiken lisäksi pitää aina muistaa, että erilaiset palkkiot motivoivat erilaisia ihmisiä. (Viitala 2004, 155 – 159.)

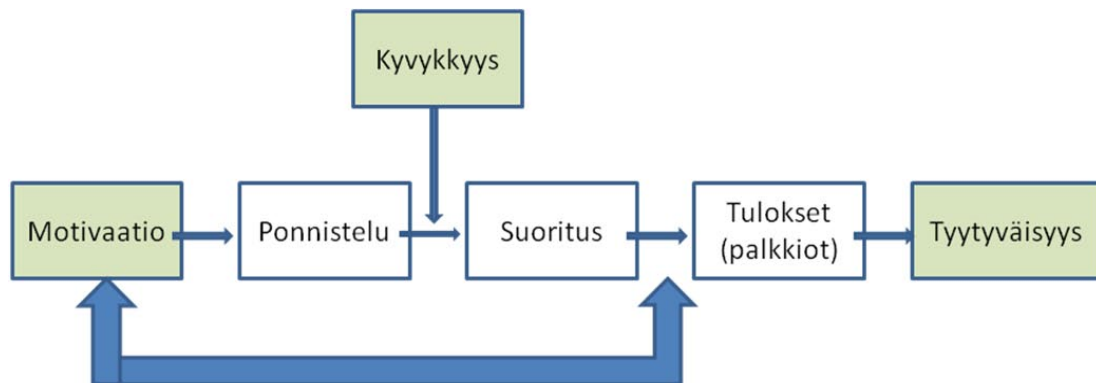
Decin ja Ryanin (1985, 217) mielestä Vroomin teoria ei ota riittävästi huomioon sisäisen motivaation tekijöitä, eikä sitä, miten toissijaiset tavoitteet saadaan tavoiteltaviksi (ks. myös Deci 1975, 113). Lawlerin (1994, 39) mielestä taas Vroomin teoria pystyy ennustamaan vain sitä, että jos yksilö kokee tuloksen vähemmän tärkeäksi, kokee hän myös siitä saatavan palkkion vähemmän tärkeäksi. Aunolan (2002) käsityksen mukaan odotusarvoteorian mukaan palkitsevuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön tehtävävalinnat, sinnikkyys ja suoriutuminen, yksilön tehtävään liittyvä arvostus sekä usko omasta selviytymisestä kyseisessä tehtävässä. Odotusarvoteorian hyötyarvo tulee ulkoisten motivaatiotekijöiden ymmärryksen kautta. Miten ulkoisten, välineellisten yllikkeiden (palkkion, kunnian, kiitoksen tai huomion) toivo vaikuttaa tehtävästä suoriutumiseen?

Ruhotien ja Hongan (1999, 24) mielestä Vroomin odotusarvoteoria ei kuitenkaan ota riittävästi huomioon muita kuin varsinaisia motivaatiotekijöitä, joita ovat odotusarvo, välinearvo ja yllykearvo. Heidän mielestään näiden lisäksi olisi huomioitava muun muassa yksilön kyvyt, roolihavainnot, rooliristiriidat sekä työpaikan ilmapiiri. Vartiaisen ja Falckin (1993, 101–102) mukaan taas myöhemmät tutkimustulokset ovat tukeneet Vroomin teoriaa, vaikka ne ovat olleet osittain myös ristiriitaisia. He kiinnittävät huomiota myös siihen, että Vroom ei tarkastele mallissaan ollenkaan työmotivaation ja työtyytyväisyyden yhteyttä.

3.3.2 Lawlerin kehittyneempi odotusarvoteoria

Lawler (1994) on kehittänyt Vroomin teoriaa eteenpäin ottamalla huomioon yksilön kyvykkyyden vaikutukset, mutta muut Ruhotien ja Hongan (1993, 24) edellä mainitsevat tekijät ovat tämänkin mallin ulkopuolelle (kuvio 2). Sen sijaan työmotivaation ja työtyytyväisyyden yhteys mallista jo löytyy. Porter ja Lawler (viitataan; Lawler 1994, 62–68) jalostivat mallia selittääkseen myös työmotivaation ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä. He myös erottivat ne, sekä työsuorituksen, omiksi muuttujikseen. Lawler kehitti odotusarvoteoriaa vielä tästä eteenpäin jaottelemalla yksilön työikäyttymiseen vaikuttavat tekijät *pyrkimys-suoritus-odotuksiin* ja *suoritus-*

tulos-odotuksiin sekä *houkuttelevuuteen*. Pyrkimys-suoritus-odotuksiin vaikuttavat muun muassa aikaisemmat kokemukset sekä omanarvontunto ja suoritus-tulos-odotuksiin vaikuttavat kokemusten lisäksi vaihtoehtojen haluttavuus sekä sisältäkäsini tai ulkoakäsini ohjailtavuus. Näitä ovat esimerkiksi käsitys omista vaikutusmahdollisuuksista ja työkavereiden mielipiteet. Houkuttelevuus liittyy yksilöiden erilaisiin tarpeisiin ja tilanteisiin. (Aunola 2002; Lawler 1994, 62–68; Vartiainen & Falck 1993, 102–106; Vartiainen & Nurmela 2002.)



Kuvio 2: Kehittynyt odotusarvoteoria

(Nurmela et al. 1999, 12; Vartiainen & Nurmela 2002). Kaavio on Vartiaisen (2010) mukaan muokattu Lawlerin (1994, 62–68) odotusarvoteorian modernista tulkinnasta.

Professori Vartiainen on ollut kehittelemässä kuvion 2 mallia. Hänen mukaan Nurmela et al:n (1999, 12) tulkinta Lawlerin (1994) kehittyneemmästä odotusarvoteoriasta on lähinnä teorian yksinkertaistus. Siihen voisi kuitenkin Vartiaisen mielestä lisätä vielä odotusarvon käsitteen kaikkien nuolien kohdalle, jotta se kuvaisi Lawlerin mallia paremmin. (Vartiainen 2010.) Joka tapauksessa Lawlerin (1994, 62-68) edistyneemmän odotusarvoteorian tulkinnan mukaan yksilön motivaatio syntyy kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta. Motivaatioon vaikuttavat **1) odotettu suhde panoksen (ponnistelun) ja suorituksen välillä, 2) odotettu suhde suoritusten ja tulosten välillä sekä 3) tulosten koettu houkuttelevuus**. Henkilö arvioi omat tarpeet ponnistella todennäköisten tulosten saavuttamiseksi. Arvioon vaikuttavat tilanne ja aikaisemmat kokemukset sekä organisaation kulttuuri. Teorian mukaan ihmiset uskovat tai odottavat, että tietty suoritus johtaa tietynlaisiin tuloksiin. Se, miten houkuttelevilta tulokset

tuntuvat, riippuu yksilön tarpeista sekä tilanteesta. Motivaatio toimii moottorina, joka käynnistää halun ponnistella. Suoritus taas on ponnistelun ja yksilön kyvykkyyden summa ja kyvykkyys puolestaan on yhteydessä yksilön lahjakkuuteen, tietoihin ja taitoihin sekä työroolin selkeyteen. Suorituksen avulla yksilö saa aikaan tuloksia eli palkkioita, jotka voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. (Ks. myös Lawler 1994, xiii–xiv; Lawler 1973, 49–58; Nurmela et al. 1999, 11–12; Vartiainen & Nurmela 2002.)

Palkitsemisprosessi lisää yksilön tietoisuutta työn tavoitteista ja suorituksista ja lisää näin työmotivaatiota. Lawlerin mallin avulla palkkiot sidotaan suoritukseen. Se edellyttää sekä toimivien mittareiden laatimista suorituksille että johdon faktista tietoa siitä, mitä mahdolliset palkkionsaajat arvostavat. Johdolla pitää olla myös hallussaan keinoja, millä vakuuttaa työntekijöitä palkkioiden saavutettavuudesta. Nämä ovat tärkeitä asioita, koska prosessin emotionaalisenä seurauksena voi olla joko työtyytyväisyys tai –tyytymättömyys, joka voi olla seurausta siitä, että joskus ihmiset myös ponnistelevat ilman, että saavat aikaan minkäänlaisia tuloksia eli palkkioita. (Lawler 1994, 263; Lawler 1973, 205–206; Nurmela & al. 1999, 11–12; Vartiainen & Nurmela 2002.)

Näiden argumenttien perusteella tuntuu mielekkäämmältä lähestyä tätä tutkimusta Lawlerin (1994) jalostaman ja edelleen Nurmelan et al:n (1999) havainnollistaman ja yksinkertaistaman odotusarvoteorian kautta, jota on käytetty paljon selittämään palkitsemisen kautta syntyvään työmotivaatioon. Esimerkiksi Kuvaasin (2006) mukaan akateemisissa motivaatioteorioissa taloudelliset kannustimet ja suoritus ovat yleensä positiivisessa yhteydessä toisiinsa. Toisaalta esimerkiksi korkeasti koulutettuja tietotyöntekijöitä saattaa motivoida enemmän kiinnostava työ itsessään ja sisäinen motivaatio suoriutua työstä hyvin. Kuitenkin odotusarvoteorian logiikalla voidaan olettaa, että tulospalkkio on huomattavasti tehokkaammassa yhteydessä individualistiseen suoritukseen kuin kollektiiviseen. (Kuvaas 2006.)

3.4 Päämääräteoria Lathamin ja Locken mukaan

Salimäen, Hakosen ja Henmanin (2009) mukaan Lathamin ja Locken päämääräteorian perusargumentti on se, että spesiaalit ja haastavat tavoitteet ohjaavat käyttäytymistä ja auttavat ymmärtämään suoritukseen liittyviä odotuksia. Gary P. Lathamin ja Edward A. Locken (1979) päämääräteoria (*goal setting theory*) on saanut vaikutteita Frederick W. Taylorin 1900-luvun alun tieteellisen liikkeenjohdon teeseistä; tehtäväkonsepteista, kannustepalkkioista, sekä aikaan ja liikkeeseen liittyvistä kokeista. Tieteellisen liikkeenjohdon tavoitteena oli tuottavuuden nostaminen. Aivan samaa tavoitellaan tavoitteiden asettamisen kautta päämääräteoriassa, jonka alkuperäinen isä oli Edwin Locke, vuodelta 1968. Neljätoistavuotisessa tutkimusohjelmassaan, jonka yhtenä tavoitteena oli auttaa johtajia määrittelemään, mikä motivoi ihmisiä, Latham ja Locke totesivat muun muassa, että tavoitteiden asettaminen toimii myös itsenäisenä suoritusta motivoivana mekanismina. Mekanisointi yksinään ei kuitenkaan takaa tuottavuuden kasvua. Sen sijaan, jos spesifeihin tuotantotavoitteisiin yhdistetään esimiesten läsnäolo ja siihen liittyvä tavoitteiden sitoutumisen varmistaminen, tuottavuus kasvaa merkittävästi. (Latham & Locke 1979.) Toisin sanoen tavoitteiden asettaminen toimii tehokkaimmin työmotivaatiota tehokkaasti nostavana tekniikkana osana laajempaa johtamisjärjestelmää, mikä kuulostaa varsin järkeenkäyvältä.

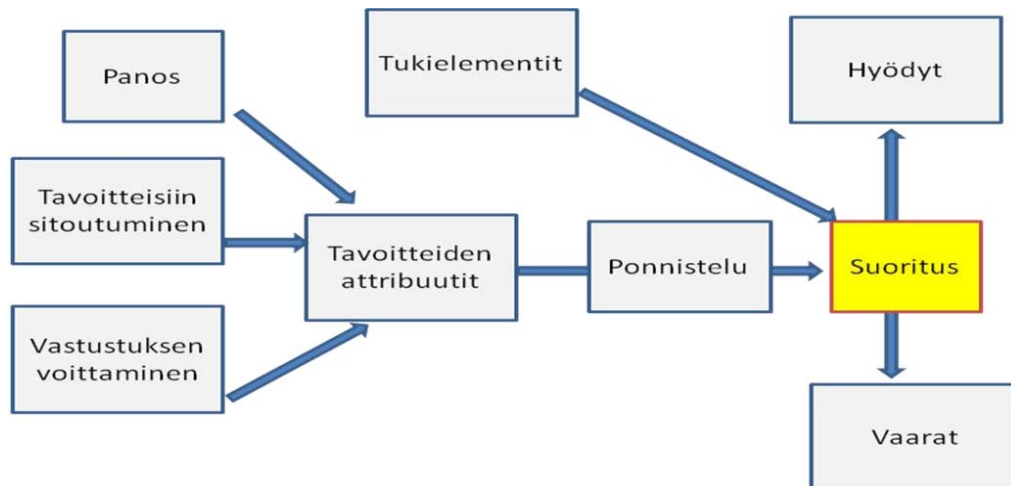
Latham ja Locke (1979) tunnistavat rahan, palkan olevan ensisijainen työhön liittyvä kannustin. Kukapa voisi väittää, ettei tekisi töitä ainakin jossain määrin hankkiakseen elannon ja kenties ylläpitääkseen tai saavuttaakseen tiettyä elintasoja. Palkka ei kuitenkaan yksinään riitä synnyttämään ja ylläpitämään työmotivaatiota, vaan sen lisäksi tarvitaan jotain muuta kannustinta tuottamaan haluttuja tuloksia. Tähän ongelmaan Latham ja Locke (1979) näkevät ratkaisuksi tavoitteiden asettamisen, vaikka tunnustavat, ettei se välttämättä ole sen tehokkaampi mekanismi, kuin joku toinen. Heidän mielestään se on kuitenkin päämekanismi, jonka kautta muut kannustimet, kuten esimerkiksi päätöksentekoon osallistuminen, käyttäytymisen modifikaatio tai työnkuvan rikastaminen vaikuttavat työmotivaatioon.

Puuteollisuudessa tehdyssä tutkimuksessa Latham ja Locke (1979) huomasivat, että kun työntekijöille oli asetettu selkeät tavoitteet, he alkoivat sekä kirjaamaan suorituksiaan ylös että kerskumaan niillä kollegoilleen. Toisin sanoen työntekijät näkivät tavoitteiden asettamisen haastavana pelinä, jossa paras voittaa. Huomattavaa on, että päämääräteorian mukaan ei ole niinkään tärkeää se, miten tavoitteet asetetaan, vaan se, että tavoitteet ylipäättään asetetaan. Kuitenkin teoria asettaa tärkeälle sijalle työmotivaation näkökulmasta myös esimieheltä saadun tuen ja palautteen. Näiden lisäksi merkittäviä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat suoritus ja saavutus. Suoritustason pitää olla riittävän haastava, muttei saavuttamaton tuottaakseen onnistumisen tunteita. Esimiehen osallistuminen toimii paitsi motivaatiota kasvattavana työkaluna, myös keinona kasvattaa esimiehen osaamista. Sitä kautta myös päätöksenteon laatu paranee. (Latham & Locke 1979.)

Päämääräteoriaa voidaan Lathamin ja Locken (1979) mielestä pitää jopa yksinkertaisena, Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että se vaatii huolellista suunnittelua ja etukäteistarkastelua. Tavoitteiden pitää olla tarkat ja haasteelliset, mutta saavutettavissa olevat. Tavoitteet pitäisi myös asettaa yhteistyössä ja yhteisymmärryksessä työntekijöiden kanssa, ja niiden saavuttamiseksi tarvitaan riittävästi resursseja: rahaa, aikaa, välineitä, apuja, osaamista. Osallistavalla lähestymistavalla on positiivinen vaikutus tavoitteiden hyväksymiseen ja lähiesimiehen tuella ja palautteen annolla on jopa kriittinen vaikutus suoritukseen ja tuottavuuteen. Oikeudenmukaisesti asetettujen ja haastavien tavoitteiden saavuttaminen tuottaa työntekijöille ylpeyden ja tyytyväisyyden tunteita. Lisäksi, jos tavoitteet esitellään avoimesti, tuottaa tilanne informaalin kilpailutilanteen, joka saattaa kannustaa työntekijöitä itsenäisesti ja spontaanisti nostamaan tavoitetasoaan, mikä on myös työnantajan etu. Toisaalta, jos työntekijät eivät näe tavoitteiden asettelusta koituvan heille mitään henkilökohtaista hyötyä tai he kokevat tavoitteet ylitsepääsemättömän vaikeiksi saavuttaa, saattavat he ruveta vastustamaan niitä. (Latham & Locke 1979.)

Kuviossa 3 kuvataan päämääräteorian mallia. *Panos*-laatikko sisältää organisaation tavoitteet, osallistumisen, delegoinnin sekä aikaisemman suoritustason. Tavoitteisiin

sitoutuminen taas tarkoittaa Latham ja Locken (1979) mukaan ohjeet, luottamuksen, tuen, aikaisemman menetyksen sekä kilpailun. Vastustuksen voittaminen pitää puolestaan sisällään harjoittelun, kehittymisen sekä palkkiot. Tavoitteiden attribuutit muodostuvat sen vaikeusasteesta, yksityiskohtaisuudesta ja siitä, asetetaanko tavoite yksilölle vi ryhmälle. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat ponnisteluun, joka puolestaan vaikuttaa suoritukseen. Suoritukseen vaikuttaa kuitenkin ponnistelun lisäksi myös hyöty- ja vaaratekijöiden arviointi sekä erilaiset tukielementit. Hyötytekijöitä ovat esimerkiksi roolin selvyys sekä ylpeys saavutuksesta ja itse hyvä suoritus. Vaaratekijöitä voivat puolestaan olla epäonnistumisen pelko, tyytymättömyys tai tavoitteiden ulkopuolisten asioiden huomiotta jättäminen. Päämääräteorian mukaan organisaatio voi tukea tavoitetta antamalla riittävät resurssit, kouluttamalla, jakamalla tietoa, suunnittelemalla ja antamalla palautetta. (Latham & Locke 1979.)



Kuvio 3: Päämääräteoria

(Muokattu Latham ja Locken (1979) mallista).

Kuten Latham ja Locke (1979) toteavat tavoitteiden asettaminen ei ole mikään työmotivaatiota kasvattava lääke. Väärin käytettynä se saattaa jopa enemmän aiheuttaa kuin ratkaista ongelmia. Työntekijöiden tyytymättömyyden kokemuksiin ja huonoihin suorituksiin päädytään, jos tavoitteet koetaan epäoikeudenmukaisiksi, sattumanvaraisiksi tai mahdottomiksi saavuttaa. Tämä taas ei ole kenenkään etu.

Lawlerin (1994, xiv) mielestä Latham ja Locke ovat onnistuneesti kirkastaneet käsitystä ulkoisten palkkioiden ja osallistumismahdollisuuksien vaikutuksista yksilöiden suoritustasoon. Toisaalta se ei ole hänen mielestään tuonut esiin mitään, mikä kumoaisi odotusarvoteorian peruslähtökohtia.

3.5 Decin ja Ryanin sisäisen motivaation malli

Deci ja Ryan (2000) argumentoivat, että länsimainen kulttuuri on muuttunut voimakkaasti palkinto-orientoituneeksi, mikä vaikuttaa myös ihmisten käyttäytymiseen ja asettaa enemmän tai vähemmän taka-alalle perheen ja vapaa-ajan. Tämä saattaa vaikuttaa heidän mielestään yksilön henkiseen hyvinvointiin. Lepper ja Henderlong (2000) eivät ole lähteneet arvottamaan nykypäivän yhteiskuntaa, vaan he nostavat esiin sisäisen motivaation rajallisuuden. Esimerkiksi tarkasteltaessa opiskelijoita amerikkalaisissa kouluissa, todettiin, että pelkkä halu oppia ei riitä motivaattoriksi, siitäkään syystä, että kaikki kouluaineet eivät voi miellyttää yhtä paljon kaikkia. Sisäistä motivoitumista tukevien elementtien lisäksi tarvitsee ruokkia myös ulkoista motivaatiota. Sama pätee hyvin työelämääinkin. Työ sinänsä voi miellyttää, mutta kuinka pitkään sen voimalla motivaatio säilyy vuodesta toiseen. (Lepper & Henderlong 2000.)

Aiemmin jo mainittiin, että ajatus palkitsemisen yhteydestä motivaation syntyyn on lähtöisin behaviorismista. Tämän ajatuksen kritiikistä on Nurmen ja Salmelan-aron (2002) mukaan noussut ehkä motivaatiotutkimuksen kannalta vielä tätä ajatusta tärkeämpi teoria; sisäisen (*intrinsic*) motivaation malli. Sen juuret ulottuvat Decin ja Ryanin (1985) mukaan 1890-luvulle William Jamesin tutkimuksiin, jotka jo osoittivat, että sisäinen motivaatio on synnynnäistä. Erilaisilla ympäristötekijöillä on kuitenkin suuri vaikutus sen kehittymiseen ja esiintymiseen. Toisaalta ympäristötekijät voivat myös helposti tuhota sen. Toisaalta taas oikeanlainen ympäristö voi puolestaan ruokkia sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 1985, 12, 43, 122, 128.)

Decin ja Ryanin (1985, 9) työ edustaa empiiristä psykologiaa. Sisäisen motivaation mallin avulla voidaan ymmärtää, miten yksilön motivaatio rakentuu kokonaisuudeksi, johon liittyy sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä. Sisäinen motivaatio tarkoittaa luontaista halua suoriutua tehtävistä. Kun yksilö on kiinnostunut jostakin asiasta omaehtoisesti, ilman ulkoisia palkkioita, hän tekee jotakin esimerkiksi puhtaasta nautinnosta tai kiinnostuksesta. Jos henkilö on ulkoisesti motivoitunut, hän osallistuu toimintaan vain palkkioiden kannustamana ja saadakseen aineellisia palkkioita suorituksistaan. Sisäinen motivaatio on mallin mukaan synnynnäinen ominaisuus, joka esiintyy ihmisissä puhtaimmillaan vauvoina ja pieninä lapsina. Lapsina olemme äärettömän kiinnostuneita ympäröivästä maailmasta, haluamme oppia jatkuvasti uutta ja ratkaista vastaantulevia ongelmia. Yleisiä kysymyksiä ovat silloin: Miksi? Mitä? Miten? (Deci 1975, 23, 74; Deci & Ryan 1985, 11, 47–49, 127.)

Decin ja Ryanin (1985; 2000) itsemääräämisteoria (*self-determination theory, SDT*) olettaa, että ihmisillä on sisäiseen motivoitumiseen liittyviä luontaisia taipumuksia (ks. myös Millette & Gagné 2008). Heidän mielestään yritysten pääperiaatteena pitäisi olla jokaisen yrityksessä työskentelevän yksilön maksimaalinen itsemäärääminen (Deci & Ryan 1985, 294). Kuitenkin nykypäivän palkinto-orientoituneessa yhteiskunnassa palkitsemisella kannustetaan yksilöä usein toimimaan itselleen luonnottomalla tavalla, esimerkiksi tekemään pitkää työpäivää, jolloin sosiaaliset tarpeet jäävät taka-alalle. Yhtenä osana itsemääräämisteoriana liittyy kognitiivinen arviointiteoria (*cognitive evaluation theory, CET*), jonka mukaan tapahtumat, jotka vaikuttavat negatiivisesti yksilön kokemuksiin autonomiasta ja kompetenssia, vähentävät sisäistä motivaatiota. Positiiviset vaikutusmahdollisuuksien kokemukset taas lisäävät teorian mukaan sisäistä motivaatiota. Palkitsemisjärjestelmä parhaimmillaan kannustaa palautteen ja tuen antamiseen, ja näin se tukee myös sisäisen motivaation kokemuksia. Toisaalta se voidaan kokea myös käyttäytymistä kontrolloivana tekijänä. (Deci & Ryan 1985, 62–65, 301; Ryan & Deci 2000; Salmela-Aro & Nurmi 2005)

Decin ja Ryanin (2000) meta-analyysin mukaan suoritukseen sidottu palkitseminen voi johtaa sekä hyviin että huonoihin suorituksiin riippuen palkkionsaajan odotuksista ja

saamasta palautteesta. Erityisesti aineellisen ja materiaallisen palkitsemisen, jollaisena myös tulospalkkiojärjestelmää voidaan pitää, avulla yritetään saada ihmisiä tekemään jotain, mitä he eivät ehkä muuten tekisi. Samalla, kun keskitytään ulkoiseen palkitsemiseen, kognitiivisen arviointiteorian mukaan heikennetään sisäistä motivaatiota. (Deci ja Ryan 1985, 301). Decin ja Ryanin (2000) meta-analyysin mukaan suorituksesta riippuvainen palkitseminen heikensi merkittävästi yksilön vapaavalintaista käyttäytymistä ja sisäistä motivaatiota, kun taas positiivinen palaute lisäsi merkittävästi sekä omaehtoista toimintaa sekä sisäistä motivaatiota. (ks. myös Deci 1975, 142–146, 158). Toisin sanoen myös tulospalkkiojärjestelmällä saattaa olla sisäistä työmotivaatiota heikentävä vaikutus varsinkin, jos siihen ei osata liittää toimivaa palautejärjestelmää. Tässä palataan palkitsemisen oikeudenmukaisuuden teemaan siitä, että merkityksellistä on, miten palkitaan (Hulkko & al. 2002, 75–77). Palkkiojärjestelmä saattaa myös selkeästi ohjata yksilön käyttäytymistä tiettyyn suuntaan, mikä on myös toisaalta palkkiojärjestelmän tarkoituskin. Kuitenkin tässä piilee myös vaara, jos palkkiojärjestelmä ei ole riittävän hyvin suunniteltu ja sen ohjaava vaikutus onkin toisenlainen, kuin on ajateltu.

Palkitsemisen kannalta huomattavaa on myös se, minkä Decin ja Ryanin (2000) meta-analyysin tulokset osoittivat selvästi; Odottamattomat aineelliset palkkiot ja tehtävästä riippumattomat palkkiot eivät olleet yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Nämä tulokset siten päinvastoin, kuin edellä mainitut sisäistä motivaatiota vähentävät tekijät, puhuvat tietoisesti rakennetun palkitsemisjärjestelmän puolesta, jolloin palkkion määrä ja saaminen ovat sidottuja suoritustasoon. (ks. myös Shah & Kruglanski 2000) Tutkimuksissa onkin havaittu ulkoisten palkkioiden vaikuttavan työntekijöiden käyttäytymiseen ja sisäiseen motivaatioon osin ristiriitaisesti; toisinaan ulkoisten palkkioiden on todettu lisäävän yksilön sisäistä motivaatiota, toisinaan päinvastoin vähentävän eri henkilöiden havaintojen ja tulkintojen mukaan (ks. esim. Ruohotie & Honka 1999, 45–46).

Vartiaisen ja Falckin (1993) mukaan sisäisen motivaation teorian merkitys on sen voimassa selittää yksilön sisäisten ja ulkoisten palkkioiden välisiä yhteyksiä. Sisäisesti

motivoitunut yksilö voi havaita kokonaismotivaation laskevan, kun hän alkaa saada toiminnastaan ulkoisia palkkioita. Tutkimuksissa on myös havaittu, että mielialalla on vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Ulkoisten palkkioiden saaminen tehostaa sisäisesti motivoitunutta toimintaa, jos yksilön mieliala on myönteinen. (Vartiainen & Falck 1993, 111–113.) Decin ja Ryanin sisäisen motivaation mallin arvo tälle tutkimukselle on nimenomaan siinä, että se tuo esille työympäristöön liittyviä, motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja ilmiöitä.

Mielenkiintoisia ovat myös autonomian ja auktoriteetin kysymykset. Esimerkiksi Hales (2007) toteaa työnjohtotyötä tekevillä esimiehillä olevan varsin rajoitetusti autonomiaa ja auktoriteettia. Päätöksenteko tapahtuu keskitetysti muualla organisaatiossa, mistä myös asetetaan työnjohtotyötä ja siihen liittyvää yksikköä koskevat vaatimukset. Kysymys liittyy oleellisesti myös tähän pro gradu –tutkielmaan. Pätemisentarpeen, itsemääräämisoikeuden sekä tässä tutkimuksessa tarkasteltavien autonomian, vaikutusmahdollisuuksien ja palautteen saannin, eli yksilöiden perustarpeiden, on nimittäin todettu olevan yhteydessä nimenomaan sisäiseen motivaatioon. (Deci 1975, 55–57; Deci & Ryan 1985, 26–32, 58, 91, 154–157, 175). Decin (1975, 61–66, 100–101) määritelmä sisäiselle motivaatiolle onkin ihmisen tarve olla pätevä ja määrätä itseä suhteessa ympäristöön ja vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Toisin sanoen ihminen tulee tietoiseksi potentiaalisesta tyydytyksestä.

4 Työtyytyväisyys palkitsemisen, työympäristön ilmiöiden ja työmotivaatioteorioiden kentillä

Työtyytyväisyyden ja työasenteiden käsitteitä käytetään esimerkiksi Vroomin (1964) mukaan usein synonyymeinä, koska molemmilla tarkoitetaan yksilöiden voimakasta orientaatiota nykyistä työroolia kohtaan. Tähän ryppäaseen liitetään toisinaan myös työmoraali. (Vroom 1964, 99). Myös työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota erehdytään yleisesti käyttämään synonyymeina tai ajatellaan, että ne liittyvät aina toisiinsa. Esimerkiksi Ruohotie ja Honka (1999) valottavat työmotivaation ja työtyytyväisyyden sekavaa kenttää määrittelemällä työtyytyväisyyden olevan työmotivaation sukulaiskäsite. Käsitteinä ne kuitenkin tarkoittavat eri asiaa. Yleisesti ajatellaan, että työtyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta, kun taas työmotivaation määrään ja laatuun vaikuttavat muun muassa palkkiota koskevat odotukset. Työtyytyväisyys puolestaan vaikuttaa epäsuorasti työmotivaatioon vahvistamalla yksilön käsityksiä ponnistuksen, suorituksen ja palkkioiden välisistä kytkennöistä. Toisaalta työtyytyväisyyden ei ole tutkimuksissa todettu vaikuttavan suoraan suorituksiin, mutta toisaalta taas suoritustasojen erot johtavat erilaisiin ja erisuuruisiin palkkioihin, mikä taas vuorostaan aiheuttaa eroja työtyytyväisyydessä. (Ruohotie & Honka 1999, 24–27, 35.) Näin ollen kaikki vaikuttavat kaikkeen. Aina ei voi siis edes tietää, kumpi oli ensin, muna vai kana, työtyytyväisyys vai työmotivaatio.

Edellisestä pohdinnasta huolimatta esimerkiksi Hakanen (2002) tuo esille sen tosiasian, että työtyytyväisyyttä mittaamalla on kuitenkin tutkittu muun muassa työhyvinvointia. Lisäksi yleisen työtyytyväisyyden on todettu olevan vahvasti positiivisessa yhteydessä työuupumukseen. Mitä tyytyväisempi ihminen on, sitä vähemmän uupunut hän todennäköisesti on. Toisaalta Pors ja Johannsen (2002) muistuttavat, että työtyytyväisyys tosiasiaassa on yksi motivaatioteorioiden keskeisistä aiheista, mikä tekee tämänkin tutkimuksen kannalta haasteelliseksi erottaa työtyytyväisyys-käsite työmotivaatio-käsitteestä.

Vartiainen ja Nurmela (2007) mukaan varhaiset motivaatioteoriat perustuivat ajatukseen, että hyvästä työstä palkitaan ja huonosta rangaistaan. Osa nykyisistäkin teorioista esittää, että tyytyväisyys aiheuttaa hyviä työsuorituksia. Jotkut tutkimustulokset ovat kuitenkin osoittaneet, ettei rahalla tai tyytyväisyydellä ole suoraa yhteyttä hyvään työsuoritukseen (Vartiainen & Nurmela 2002.) Tässä tutkimuksessa ollaan kuitenkin kiinnostuneita päinvastaisesta ilmiöstä: Onko tulospalkkiojärjestelmään liittyvillä ilmiöillä yhteyttä tyytyväisyyden kokemuksiin?

Vroomin (1964, 173) mielestä tutkittaessa tyytyväisyyttä pitäisi ottaa aina huomioon sekä persoonaan että tilanteeseen liittyvät tekijät. Työroolista riippumatta, jotkut ihmiset ovat aina tyytymättömiä ja tilanteesta tai hetkestä riippuen työntekijä voi olla joko tyytyväinen tai tyytymätön. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että tyytyväisyys korreloi negatiivisesti irtisanoutumisen, poissaolojen, sekä jonkin verran myös onnettomuuksien kanssa. (Vroom 1964, 173–186.) Lawlerin (1994) mukaan tutkimukset osoittava myös, että tyytyväisyys ulkoiseen palkitsemiseen on yhteydessä yksilön kokemaan tyytyväisyyteen kokonaisuudessaan. Lisäksi motivaatiotutkimukset ovat osoittaneet, että tyytymättömät työntekijät hakeutuvat muita hanakammin toisiin organisaatioihin ja työympäristöihin. (Lawler 1994, 130, 180.)

Tätä näkemystä tukee esimerkiksi tanskalaisen Deloitten ja Touchen (2001; viitataan Pors & Johannsen 2002) tutkimus, jonka mukaan 25 % työhönsä tyytymättömistä vaihtaa työpaikkaa kolmen vuoden sisällä. Heidän tutkimuksessaan tyytymättömyyden kokemukseen liitettiin puutteet seuraavissa tyytyväisyyden ulottuvuuksissa; luottamus johtamiseen, päämäärien ja strategioiden identifikaatio, luottamus lähiesimieheen, koulutustarpeet, auttavaisuus, uramahdollisuudet, lähiesimiehen vaatimukset, tuen saaminen ja tunnustus. Työntekijöiden vaihtuvuuden näkökulmasta Lawler (1994, 182 – 187) korostaa sitä, että koska rahallisen palkitsemisen resurssit ovat organisaatioissa aina rajalliset, organisaation tuloksen ja tehokkuuden kannalta oleellista on se, että nimenomaan ne yksilöt, jotka suoriutuvat parhaiten, ovat myös tyytyväisimpiä.

Porsin ja Johannsenin (2002) mukaan tuloksen ja sitoutumisen kannalta työnantajien suurena haasteena ja intressinä onkin luoda työtehtäviä ja työskentelyolosuhteita, jotka tyydyttävät työntekijöitä. Se, millaisena esimiehet kokevat työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, vaikuttaa myös koko henkilökunnan käsityksiin työolosuhteista. (Pors & Johannsen 2002.) Toisaalta tutkimustulokset osoittavat myös, että työtyytyväisyys ei ole aina välttämättä yhteydessä suoritukseen tai suoritustasoon. Yksilö voi olla tyytyväinen tai tyytymätön työhönsä riippumatta siitä, kuinka hyvin hän työstään suoriutuu. (Armstrong & Stephens 2005, 79–80.)

Labirisin, Gitonan, Drosoun ja Niakasin (2008) mukaan joissakin tutkimuksissa työtyytyväisyyden on jopa väitetty olevan suoraan yhteydessä tuotannon laatuun. Työtyytyväisyyttä voidaan määritellä subjektiivisina kokemuksina ja tuntemuksina sen mukaan, miten työntekijät pitävät työstään tai työntekijöiden työympäristöön liittyvien positiivisten ja negatiivisten tekijöiden summana. Tähän vaikuttavat mielihyvän, nautinnon ja täyttymyksen tunteet. (Labiris et al. 2008.) Myös Sharpin (2008) mukaan sairaanhoitajien empiirisissä työtyytyväisyystutkimuksissa on havaittu merkittävä yhteys tyytyväisyyden ja työpaikan ominaispiirteiden välillä. Ratkaisevia tekijöitä näissä tutkimuksissa ovat työtyytyväisyyden kannalta olleet henkilökunnan vaihtuvuus, vaikuttamismahdollisuudet sekä työn jatkuvuus. Lawlerin (1994) mukaan useat organisaatioiden johtajuustutkimukset ovat edellä mainittujen lisäksi osoittaneet, että johtamistyyli ja siihen liittyvä vuorovaikutus ovat yhteydessä yksilön työtyytyväisyydenkokemuksiin. Alaisensa huomioonottavilla ja osallistumisen mahdollistavilla esimiehillä on keskimäärin tyytyväisempiä alaisia. (Lawler 1994, 223–225, 240–241.)

Pors ja Johannsen (2002) väittävät, että nämä johtajien työtyytyväisyystekijät ovat kuitenkin samoja organisaation kaikilla tasoilla. Heidän tutkimuksensa tanskalaisten kirjastonjohtajien työtyytyväisyydestä osoitti lisäksi, että työtyytyväisyys korreloi sekä sisäisten että ulkoisten motivaatiotekijöiden kanssa. Kuitenkin tyytyväisyyden kokemuksissa oli suuria vaihteluita, jotka olivat yhteydessä kirjaston aktiivisuuden tasoon. Yleisesti työolosuhteiden vaikutus työtyytyväisyyden kokemukseen on

tutkimuksissa tunnustettu tärkeäksi, vaikka myös persoonallisten piirteiden, kulttuurin sekä sosiaalisen luokan vaikutus tunnustetaan. Eri persoonien välisten eroavaisuuksien lisäksi työtyytyväisyyden kokemusten vaihtelua tapahtuu Sharpin (2008) mielestä myös aika ajoin saman persoonan sisällä. Tähän näkemykseen on varmasti jokaisen helppo yhtyä; Välillä jokaisella meistä on niin sanottuja parempia tai huonompia päiviä. Sharpin (2008) tutkimuksessa käsitykset omista tulevaisuuden mahdollisuuksista eivät kuitenkaan korreloineet ollenkaan työtyytyväisyyden kanssa. Sen sijaan modernit ihmistenjohtamistaidot, joiden merkittäviä piirteitä ovat muun muassa ihmisten kunnioittaminen, keskusteleminen, motivoiminen ja arvostaminen, korreloivat työtyytyväisyyden kanssa.

Herzbergin teoria	Maslowin teoria
Motivaatio- eli Kannustetekijät	Itsensä kehittäminen
	Itsensä toteuttaminen
	Arvostus
Hygienia- eli toimeentulotekijät	Liityntä
	Turvallisuus
	Säilyminen

Taulukko 3: Maslowin ja Hertzbergin teorioiden yhteys toisiinsa

(Vartiainen & Falck 1993, 99).

Motivaatioteorioista Hertzbergin motivaatio-hygieniateoriaa sekä jonkin verran myös Maslowin tarvehierarkiaa on käytetty työtyytyväisyystutkimuksissa taustateorioina selittämään eri tekijöiden yhteyttä työtyytyväisyyteen tai työtyytymättömyyteen. Teoriat ovat vanhoja ja niitä on kehitelty eteenpäin, mutta silti niitä käytetään edelleen tänäkin päivänä työtyytyväisyyden teoreettisena viitekehyksenä. Maslowin ja Hertzbergin teoriat liitetään yleisesti myös toisiinsa taulukon 3 osoittamalla tavalla.

4.1 Maslow'n tarvehierarkia

Abraham H. Maslow'ta (1908–1970) voidaan Nevgin ja Lindblom-Ylänteen (2004) mielestä pitää humanistisen psykologian merkittävimpiä edustajana. Maslow'n esittämän tarvehierarkiateorian lähtökohtana on Viitalan (2004, 154) mukaan useiden motivaatioteorioiden tapaan käsitys sisäisten jännitteiden toimimisena voimavaroina, jotka saavat ihmiset toimimaan tavoitteenaan jännitteiden lieventäminen

Maslow'n ajattelun lähtökohtana oli ihminen, joka on haluava eläin. Tällä hän tarkoitti sitä, että kun yksi halu on tyydytetty, seuraava halu ilmaantuu sen tilalle. Ihminen ei toisin sanoen ole koskaan kovin pitkään täysin tyydytetyssä tilassa. (Maslow 1987, 7.) Maslow'n (1943) mukaan ihmisten tavoitteet eivät ole niinkään kulttuurisidonnaisia, vaan yleismaailmallisia. Samaan tavoitteeseen voidaan pyrkiä eri kulttuureissa vain hieman eri tavoin. Jos kaikki tarpeet jäävät tyydyttämättä, jäävät muut tarpeet kokonaan huomiotta. Fysiologisista tarpeista (esim. ravinnon tarpeesta) tulee tällöin dominoivia, Siten korkeaan motivaatitasoon voidaan päästä esimerkiksi pitämällä yksilöt hyvin nälkäisinä. Toisin sanoen, jos ihminen taantuu tietylle tasolle, tai hänellä ei ole muita mahdollisuuksia, voi hän olla läpi elämän tyytyväinen vain saadessaan tarpeeksi ruokaa. (Maslow 1943; 1987, 16–17, 28.) Huomionarvoista on Maslow'n (1987, 28) toteamus siitä, että erilaiset tarpeet saattavat olla tietoisia, mutta yhtä hyvin myös tiedostamattomia.

Maslow esitti jo 1940-luvulla, tutkiessaan terveitä, aktiivisia ihmisiä, että ihmismotivaatiota voidaan ymmärtää parhaiten tarvehierarkian (*hierarchy of needs*) kautta. Teoriaa ja tarpeiden hierarkisia tasoja kuvataan yleisesti pyramidimallilla (kuviokuva 4). Tarvehierarkian lähtökohtana on se, että tarpeet liittyvät toisiinsa ja alemman tason tarpeiden edellytetään täyttyvän ennen kuin ylemmän tason tarpeita voidaan tyydyttää. Mitä alempana hierarkiassa tarpeet ovat, sitä voimakkaampia ja käsin kosketeltavia ne ovat. Toisaalta, mitä ylempänä tarpeet hierarkiassa ovat, sitä enemmän niitä arvostavat ne, jotka ovat ne jo saavuttaneet. (Maslow 1943; 1987, 56–59, 158.)



Kuvio 4: Maslow'n tarvehierarkia.

Tarvehierarkian alimmat fysiologiset (*physiological*), säilyttämisen tarpeet liittyvät biologisiin, elämää ylläpitäviin tarpeisiin. Näitä ovat esimerkiksi syöminen, nukkuminen, lämpö tai pukeutuminen. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, yksilö pyrkii tyydyttämään seuraavan tason tarpeita. Turvallisuuden (*safety*) tarpeilla Maslow tarkoittaa sekä fyysisiä että emotionaalisia tarpeita, jotka motivoivat vain tietyn täyttymyksen rajaan saakka. Edellä mainittuja kutsutaan myös *puutetarpeiksi*. Ne ovat ihmisen elämän kannalta elintärkeitä perustarpeita, jotka aktualisoituvat vain, jos tarpeet jäävät tyydyttämättä. (Deci 1975, 82–83; Lawler 1994, 33–37; Maslow 1943; 1987, 15–22, 59; Nevgi & Lindblom-Ylänne 2004; Vartiainen ja Falck 1993, 97–98; Viitala 2004, 155; Vroom 1964, 143.)

Seuraavien tasojen tarpeita kutsutaan *toteuttamistarpeiksi*. Ne liittyvät yksilön omaan kehittämiseen ja kasvuun liittyviä tarpeita. Niiden aktualisoituminen edellyttää puutetarpeiden tyydyttyneisyyttä sekä toteutumisen mahdollisuus. Liitynnän eli rakkauden (*love*) ja sosiaalisuuden tarpeisiin kuuluvat ystävyys, rakkaus ja ihmisten väliset suhteet. Tarpeiden täytyttyä ihminen kokee kuuluvansa johonkin yhteisöön. Näiden täytyttyä ihmisellä on tarve saada arvostusta (*esteem*), valtaa, huomiota ja statusta. Arvostuksen tarpeisiin liittyy paitsi pyrkimys kokea itsensä arvostetuksi myös pyrkimys arvostaa toisia. (Deci 1975, 82–83; Lawler 1994, 33–37; Maslow 1943; 1987, 15–22, 59; Nevgi & Lindblom-Ylänne 2004; Vartiainen ja Falck 1993, 97–98; Viitala 2004, 155; Vroom 1964, 143.) Edellä kuvatun hierarkisen jaottelun mukaan esimerkiksi rahaa voidaan pitää hygieniatekijänä, jolloin muut tekijät määrittävät työmotivaatiota, jos palkka on saajan mielestä riittävä.

Tarvehierarkiassa ylimpänä ja viimeisenä tulevat itsensä toteuttamisen (*self-actualization*) tarpeet, jotka vaihtelevat suuresti erilaisten ihmisten välillä. Toiselle itsensä toteuttaminen tarkoittaa hyvien oppimistulosten saavuttamista, ja toiselle se voi tarkoittaa musiikin soittamista. Itsensä toteuttamiseen liittyy luovuutta, kun ihminen pyrkii kehittymään enemmän omaksi itsekseen. Yksilöllistä käyttäytymistä motivoi kulloiseenkin tilanteeseen liittyvien tärkeimpien tarpeiden tyydyttäminen. (Deci 1975, 82–83; Lawler 1994, 33–37; Maslow 1943; Maslow 1987, 22–23; Vartiainen ja Falck 1993, 97–98; Viitala 2004, 155; Vroom 1964, 143.) Maslow’n (1987) mukaan erityisesti itseään toteuttavilla ihmisillä on myös autonomian tarve suhteessa fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöönsä. Tutkimustulostensa perusteella Maslow päätyy darwinistisen ajatteluun ihmisten halusta paitsi selviytyä fysiologisista haasteista, saavuttaa myös täyden ihmisyyden. (Maslow 1987, 61, 135.)

Lawlerin (1994) mukaan Maslow käyttää käsitettä *itsensä toteuttaminen* kuvaamaan ihmisten tarvetta kasvamiseen ja kehittymiseen. Näin se myös selittäisi merkittävässä määrin organisationaalista motivaatiota. Itsensä toteuttamisen tasolla toimivaa työntekijää motivoi nautinto, jota hän kokee saadessaan käyttää ja kehittää pätevyyttään tai osaamistaan. Toisin sanoen myös sisäinen motivaatio (esim. kasvun kokemus, työn sisältö ja sen merkityksellisyys) ohjaa yksilön työskentelyä. (Lawler 1994; 30–32; 1973, 24.) Fragerin (1987) mielestä taas Maslow’n teorian vahvuutena on kysymysten asettaminen sellaisille psykologian alueille, jotka koskevat keskeisesti meitä kaikkia elämämme aikana. Maslow’n teoriaa ei ole kuitenkaan yleisesti tutkimuksin todennettu, ja siksi se on saanut osakseen myös arvostelua.

Esimerkiksi Deci (1975) kyseenalaistaa Maslowin määritelmän tarpeesta; Tarpeen tyydyttymättä jääminen aiheuttaa sairautta. Tällä tavoin Maslow asettaa Decin mielestä täysin erilaiset tarpeet samalle viivalle fysiologisten tarpeiden eli elinehtojen kanssa. Maslow myös väittää, että tyydytetyt tarpeet eivät enää motivoi, vaikka Decin mielestä tarvehierarkiassa kuitenkin edellisen tarpeen tyydyttyminen kannustaa nousemaan seuraavalle tarvehierarkian tasolle. Kaiken kaikkiaan Decin mielestä Maslow’n mallin suurin ongelma on se, että se määrittää ihmisyyden tietynlaiseksi. Toisin sanoen kaikki

ihmiset olisivat samanlaisia, samoilla tarpeilla ja kehittymismahdollisuuksilla varustettuja, vaikka todellisuudessa näin ei ole. (Deci 1975, 83–86.)

Toisaalta tarvehierarkiaa on Lämsän ja Hautalan (2004, 83) mukann sekä sovellettu, että kritisoitu paljon. Esimerkiksi tarpeiden tärkeysjärjestyksestä kiistellään, koska ne ovat ainakin osittain kulttuurisidonnaisia. He ovat kuitenkin sitä mieltä, että Maslow`n teorialla on ollut merkittävä vaikutus esimerkiksi käsitykseen työmotivaatiosta ja sen sisällöstä. Vartiaisen ja Falckin (1993) mielestä taas teorian arvo on siinä, että se yksinkertaisesti osoittaa ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavien motiivien moninaisuuden. Tutkimusten mukaan tarveteoria kertoo ihmisten moninaisista tarpeista, mitkä puolestaan vaikuttavat hänen käyttäytymiseen sen hetkisen tarpeiden tärkeyden mukaisesti. Teorian avulla voidaan yrittää ymmärtää yksilön tarverakenteen muuttumista ajan kuluessa sekä sitä, että tietyn tarvetason tyydyttäminen merkitsee sen ohjaavan merkityksen vähenemistä yksilön toiminnan suhteen. (Vartiaisen & Falck 1993, 98–99.)

Lawler (1994) on myös vahvasti sitä mieltä, että Maslowin teorialla on ollut muita teorioita suurempi vaikutus nimenomaan organisaatiopsykologiaan ja motivaatioon liittyvään ajattelutapaan, eikä se väitä, että jokaisella yksilöllä tarpeet kulkevat aina samassa järjestyksessä yhtä vahvoina. Teorian avulla voidaan kuitenkin ennustaa olosuhteiden vaikutusta kokemukseen siitä, mikä on yksilön mielestä tärkeä tuotos. Sitä kautta voidaan yrittää ymmärtää erilaisten faktoreiden vaikutusta palkitsevuuden kokemukseen. Lawler (1994, 30, 39.) Lisäksi Tangin et al:n (2005) mielestä Maslow`n teoria on pitänyt pintansa vielä nykypäivänä siksi, että se tarjoaa edelleen kiinnostavan, intuitiivisesti hyväksyttävän ja tervejärkisen perspektiivin ihmisten motivaation maailmaan. Teorian avulla voidaan ymmärtää esimerkiksi organisationaalista käyttäytymistä myös nykypäivän yhteiskunnassa.

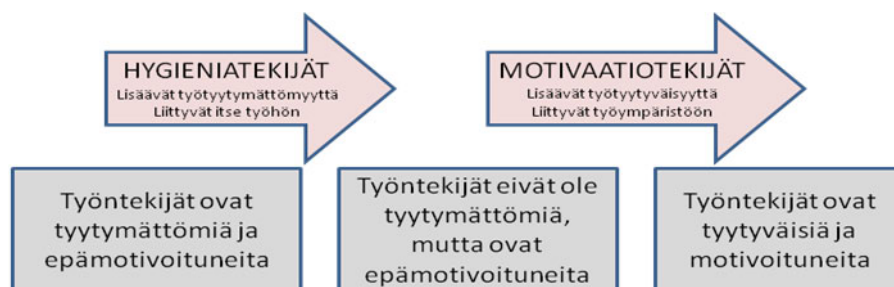
4.2 Herzbergin motivaatio-hygienia teoria

Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959) motivaatio-hygienia teorian (*motivation-hygiene theory*) eli kaksifaktoriteorian (*two-factor theory*) lähtökohtana on vähän vastaavalla tavalla palkan toimiminen hygientehtäjänä kuin Maslowin tarvehierarkiassa. Riittävä palkkataso poistaa tyytymättömyyttä, mutta ei toimi uuden kehittämistä ja työtyytyväisyyttä motivoivana tekijänä. (Herzberg & al. 1959; 82–83; Vartiainen & al. 1998, 19.). Herzberg et al. (1959) kyseenalaistavat Maslowin tarvehierarkiaa sen portaitaisuuden takia. Edellinen taso pitää olla tyydytetty ennen kuin seuraava voidaan tyydyttää. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät eivät voisi olla juuri koskaan täysin tyytyväisiä työhönsä. (Herzberg et al. (1959, 110.) Viitalan (2004, 156) mukaan Herzberg kumppaneineen käsittelee teoriassaan kuitenkin motivaatiota enemmän työelämän kontekstissa, kuin Maslow. Herzberg et al. (1959) kehittivät teoriaansa 1950- ja 1960-luvuilla tutkimalla yhdysvaltalaisen kirjanpitäjien ja insinöörien työasenteita. Tutkimuksissa pyydettiin koehenkilöitä yksinkertaisesti laittamaan työhön liittyviä faktoreita omaan tärkeysjärjestykseen (Herzberg & al. 1959, 32, 96).

Kaksifaktoriteoriasta puhutaan kirjallisuudessa yleisesti vain Herzbergin teoriana, joten tätä käytäntöä jatketaan myös tässä pro gradu -tutkielmassa tästä eteenpäin. Herzbergin (1959) teoria pohjautuu oletukseen ihmisten kahdenlaisista tarpeista. Toiset tarpeet ovat luonteeltaan biologisia, kuten nälkä ja kivun välttäminen. Toiset tarpeet ovat inhimillisiä tarpeita aikaansaada jotakin merkityksellistä ja kasvaa henkisesti. Herzbergin teorian mukaan työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät jaetaan kahtia: työn ulkoisiin tekijöihin eli hygientehtäjiin (*hygienes*) ja motivaatiotekijöihin (*motivators*) eli itse työhön. Hygientehtäjiä, poistavat työtytymättömyyttä, mutta eivät kuitenkaan lisää tyytyväisyyttä tai motivaatiota. Ne liittyvät työn tekemiseen, eli ovat työn ulkoisia (*extrinsic*) tekijöitä, kuten esimerkiksi palkka, työolot, työilmapiiri, esimies-alaissuhde tai status. Hygieniefaktorit tyydyttävät reilun kohtelun tarvetta. (Herzberg, 1968 79-82, 110-119; Viitala 2004, 156.)

Tekijöitä, jotka johtavat työtyytyväisyyteen ja kohonneeseen motivaatioon nimitetään motivaatiotekijöiksi. Motivaation kohottajat ovat työtä sisällöllisesti rikastavia ja määrittelevät myös työkontekstia. Tällaisia sisäisiä (*intrinsic*) tekijöitä ovat esimerkiksi vastuunanto omissa työtehtävissä ja saatu tunnustus hyvin tehdystä työstä sekä mahdollisuudet henkilökohtaiseen kasvuun, oppimiseen ja kehittymiseen. Motivaatiofaktorit tyydyttävät puolestaan luovuuden tarvetta. (Herzberg, 1968 79-82, 110-119; Viitala 2004, 156.)

Kuvio 5 havainnollistaa kaksoisfaktoriteorian mukaisesti näiden kahden tekijän vaikutusta työntekijän työmotivaation muodostumiseen. Lämsä & Haulala (2005) kutsuvat työympäristöön liittyviä hygieniatekijöitä tyytymättömyystekijöiksi ja itse työhön liittyviä motivaatiotekijöitä tyytyväisyystekijöiksi. Toisin sanoen motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä ja hygieniatekijät aiheuttavat tyytymättömyyttä, jos työntekijä kokee ne kehnoiksi. tilanne on neutraali, jos hygieniatekijät ovat työntekijän mielestä kunnossa. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)



Kuvio 5: Hygienia- ja motivaatiotekijöiden vaikutus Herzbergin kaksifaktoriteoriassa

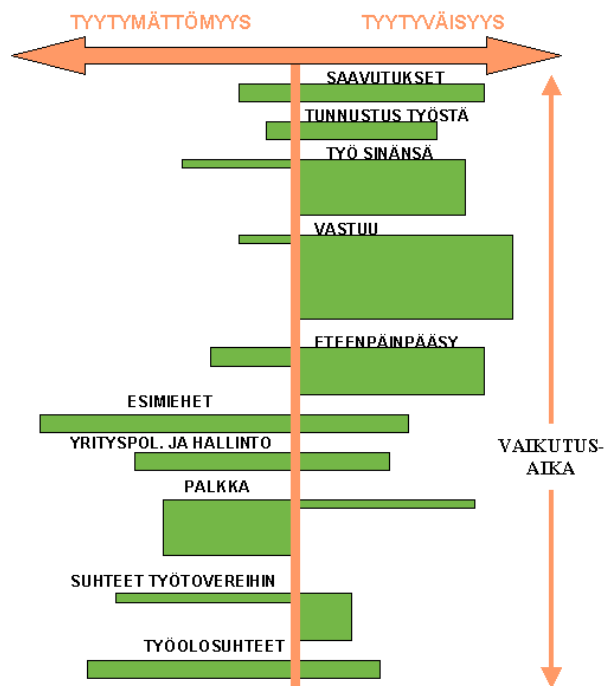
(Lämsä & Hautala 2005, 84).

Kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyys ja työtytymättömyys ovat erillisiä näkökulmia. Työtyytyväisyyden vastakohta ei ole työtytymättömyys, vaan pikemminkin ei-työtyytyväisyys. Motivaatiotekijät vaikuttavat yleensä vain työtyytyväisyyteen ja hygieniatekijät työtytymättömyyteen. Siihen, että työntekijä tulee tyytyväiseksi, tarvitaan kuitenkin molempia tekijöitä. Hygieniatekijät poistavat kunnossa ollessaan tyytymättömyyttä, mutta niiden tasoa parantamalla ei voida kohottaa

työmotivaatiota. Korkeintaan näin päästään neutraaliin ei-tyytymättömyyden tilaan. Sen sijaan motivaatiotekijöiden puuttuminen ei välttämättä aiheuta tyytymättömyyttä, mutta mikäli työntekijöitä halutaan motivoida parempiin suorituksiin, tapahtuu se nimenomaan motivaatiotekijöiden avulla. Toisaalta taas, mitä vähemmän yksilö voi hyödyntää motivaattoreita, sitä tärkeämpi rooli hygieniatekijöillä on. (Herzberg, 1968 79-82, 110-119.)

Työtyytyväisyys määräytyy kaksifaktoriteoriassa kahden eri faktorin mukaan. Kuusi motivaatiotekijää ovat: *saavutukset, työstä saatu tunnustus, työ sinänsä, etenemismahdollisuudet, vastuullisuus ja kasvumahdollisuudet*. Kuusi hygieniatekijää ja tyytymättömyyttä aiheuttavaa tekijää puolestaan ovat: *palkka, vuorovaikutussuhteet, esimiestyö, organisaation politiikka ja hallinto, työolosuhteet sekä työturvallisuus*. (Herzberg & al. 1959, 44–49, 79-82; Labiris & al. 2008.) Tutkimustensa perusteella Herzberg et al. (1959, 134) ehdottivat, että koska työntekijät etsivät itselleen mieluiten työtä, joka motivoi heitä sisäisesti, ja josta he saavat tyydytystä, heidän suoritustensa tulisi johtaa aina motivaatiota kasvattaviin tuloksiin riippumatta itse työtehtävän kiinnostavuudesta.

Kuviossa 6 on kuvattu Herzbergin kaksifaktoriteoriaa tarkemmin. Tässä kuviossa etenemis- ja kasvumahdollisuudet on yhdistetty eteenpäinpääsyksi ja työolosuhteet ja -turvallisuus työolosuhteiksi. Mitä leveämpi kuvion pylvään alue on, sitä useammin kyseinen faktori johtaa pitkäkestoiseen työasenteiden muutoksiin. Pylväiden etäisyys neutraalista alueesta kuvaa puolestaan faktorin frekvenssiä eli ilmenemistiheyttä prosentteina työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavina tekijöinä. (Herzberg & al. 1959, 80–81).



Kuvio 6: Herzbergin kaksifaktoriteoria.

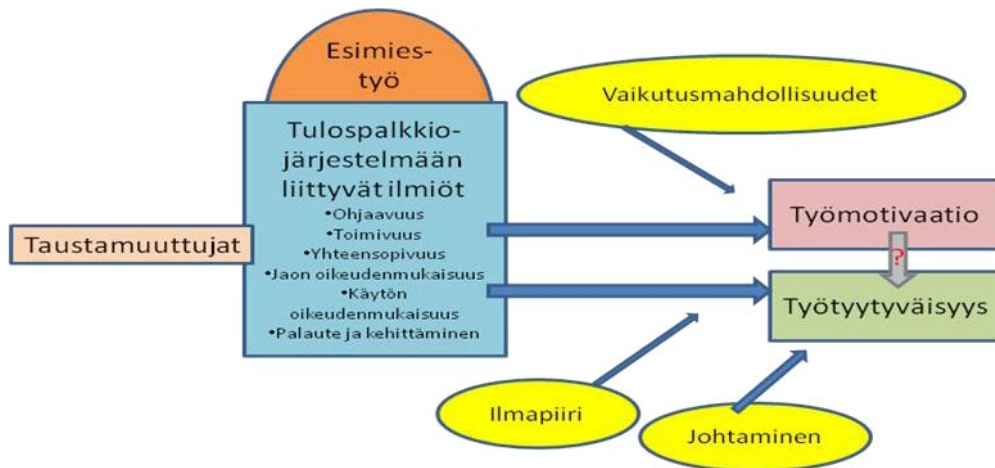
Herzbergin teoria on saanut osakseen myös kritiikkiä ja myös ristiriitaisia kannanottoja. Esimerkiksi Vroom (1964, 129) kyseenalaistaa teorian kvalitatiivisen jaottelun tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin. Hänen mukaansa työntekijät lukevat todennäköisimmin tyytyväisyysfaktorit omiksi saavutuksikseen ja tyytymättömyyden tekijät työympäristön ja esimiesten aiheuttamiksi. Labiris et al. (2008) toteavat myös, että teorialla on omat rajoitteensa varsinkin, jos sitä käytetään kovin kompleksisessä tai monitieteisessä ympäristössä tapahtuvan tutkimuksen taustateoriana. Kaksifaktoriteoria tarjoaa kuitenkin selkeän ja helposti mitattavan motivaatiofaktorin. Vroom (1964, 129) tunnustaa kritiikistään huolimatta Herzbergin teorian suurimmaksi anniksi huomion kohdistamisen siihen, miten erilaiset psykologiset efektit vaikuttavat työtyytyväisyyteen.

Kuitenkin Lämsän ja Hautalan (2005, 84) mukaan Herzbergin teoriaan pohjautuvat tutkimukset eivät ole osoittaneet selvää näyttöä työtyytyväisyyden yhteydestä työsuoritukseen. Lisäksi Pors ja Johannsen (2002) toteavat, että toisin, kuin Hertzberg teoriassaan väittää, palkka ei aiheuttanut heidän tutkimuksessaan työtyytymättömyyttä.

Sen sijaan työtyytyväisyyttä johtajille aiheuttivat vapaus organisoida omaa työtä, delegointi, päätöksenteon jakautuneisuus organisaatiossa, kompetenssin kehittäminen ja henkilökohtainen kehittyminen. Labiris et al. (2008) argumentoivat kuitenkin, että Herzbergin teoria oli suuri askel työtyytyväisyyden ymmärtämiseksi. Kaksifaktoriteoria selittää sekä niitä tekijöitä, jotka tyydyttävät eli motivoiva, että myös niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat tyytymättömyyden tai ei-tyytyväisyyden kokemuksiin eli ovat niin sanottuja hygieniatekijöitä. Työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä ei pidä kuitenkaan Labirixen et al:n (2008) mielestä tässä teoriassa tulkita suoraan toistensa vastakohtina, vaan pikemminkin kahtena erillisenä jatkumona.

5. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olivat tulospalkkiojärjestelmään ja työympäristöön liittyvät käsitykset ja ilmiöt. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella näiden yhteyttä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Tulospalkkiojärjestelmään liittyvät ilmiöt ja käsitykset perustuvat Nurmela et al:n (1999) tutkimukseen tulospalkkauksesta. Ilmiöt ovat: tulospalkkiojärjestelmän ohjaavuus, toimivuus, yhteensopivuus, jaon oikeudenmukaisuus, käytön oikeudenmukaisuus sekä palaute ja kehittäminen.



Kuvio 7: Pro gradu-tutkielman tutkimusasetelma

Näiden lisäksi tavoitteena oli tarkastella myös työympäristöön liittyvien riippumattomien muuttujien, eli johtamisen, vaikutusmahdollisuuksien ja ilmapiirin, yhteyttä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Tutkimuksessa oltiin myös kiinnostettu siitä, onko erilaisilla työympäristöön liittyvillä taustatekijöillä sekä myös kohdejoukon omilla taustatekijöillä (ikä, sukupuoli, työ työkokemuksen pituus, ammattiryhmä, koulutus) merkitystä esimiesten työmotivaation ja työtyytyväisyyden

kannalta. Kuviossa 7 kuvataan edellä kuvattua tutkimusasetelmaa. Kysymysmerkillä varustettu nuoli työmotivaation ja työtyytyväisyyden välillä kuvaa yleistä käsitystä työtyytyväisyydestä työmotivaation latenttina muuttujana, vaikka sinänsä sen tutkiminen ei ollut tämän tutkimuksen tarkoituksena. Tutkimuksen käytännön tavoitteena oli lisäksi selvittää tutkimuskysymysten avulla esimiesten tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta esimiestyötä tukevana järjestelmänä.

Tutkimuksen tavoitteista johdetut tutkimuskysymykset ovat:

1. Ovatko tulospalkkausjärjestelmään ja työympäristöön liittyvät ilmiöt yhteydessä esimiesten työmotivaatioon?
2. Ovatko tulospalkkausjärjestelmään ja työympäristöön liittyvät ilmiöt yhteydessä esimiesten työtyytyväisyyteen?
3. Ovatko taustamuuttujat (ikä, sukupuoli, työssäolovuodet, ammattiryhmä, koulutus) yhteydessä esimiesten työmotivaatioon?
4. Ovatko taustamuuttujat (ikä, sukupuoli, työssäolovuodet, ammattiryhmä, koulutus) yhteydessä esimiesten työtyytyväisyyteen?

6. Tutkimuksen toteutus

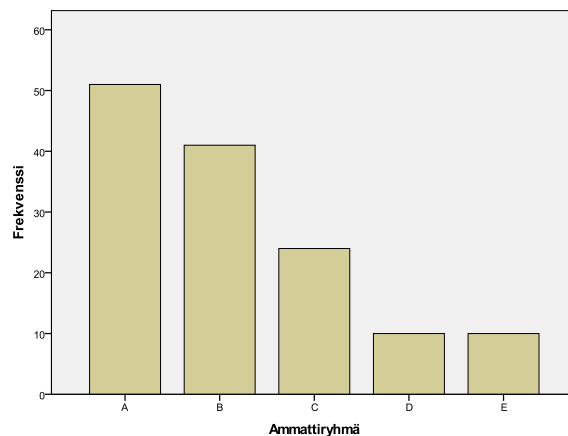
6.1 Kohdejoukko ja aineiston kuvailu

Tutkimuksen kohdejoukkona olivat Suomessa toimivan vähittäiskaupan alan yrityksen ketjujen X, Y ja Z ammattiryhmissä A, B, C, D ja E tulosityksiköissä työskentelevät tulospalkkiojärjestelmän piirissä olevat esimiehet. Kohdejoukko ($N=193$) oli sen verran suppea ja teoriassa helposti saavutettava, että otos oli tässä tutkimuksessa sama asia kuin kohdejoukko. Kyselyyn vastasi 137 esimestä vastausprosentin ollessa 71 prosenttia.

	Kohdejoukko	Vastaajamäärä	Vastaus%
A	82	51	62,2 %
B	48	42	87,5 %
C	39	24	61,5 %
D	13	10	76,9 %
E	11	10	90,1 %
Yht.	N=193	N=137	71,0 %

Taulukko 4: Kohdejoukko, vastaajamäärät sekä vastausprosentit

Yrityksessä kohderyhmään kuuluvista esimiehistä ylempiin toimihenkilöihin kuuluvat vastaajaryhmät D ja E. Heistä poiketen vastaajaryhmät A, B ja C kuuluvat esimiesten työehtosopimuksen piiriin. Heihin siis sovelletaan esimiesten työehtosopimuksen palkkataulukkoita ja työehtoja, toisin kuin ylempiin toimihenkilöihin. X-ketjun A samoin kuin Y-ketjun B toimivat työnantajansa edustajina toimipaikassaan ja vastaavat oman yksikkönsä tuloksesta, henkilöstötyytyväisyydestä, henkilöstöasioista, tiedottamisesta, asiakastytytyväisyydestä ja hoitotasosta. (Yrityksen toimenkuvat 2009.) Ryhmään A kuuluu yhteensä 82 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 62,2 prosenttia ($n^A=51$). Ryhmään B puolestaan kuuluu yhteensä 48 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 87,5 prosenttia ($n^B=42$). (Taulukko 4; kuvio 8.)



Kuvio 8: Vastaajat ammattiryhmittäin.

Z-ketjussa E vastaa yksikön tuloksesta ja johtaa sen toimintaa yrityksen arvojen, liikeidean, konseptin, asetettujen tavoitteiden ja päätettyjen prosessien mukaisesti. Hän myös johtaa toimintaa asiakas- ja markkinointilähtöisesti paikallinen kilpailutilanne huomioiden sekä vastaa henkilökunnan ammattitaidosta, kehittämisestä ja työhyvinvoinnista. Tehtävään määritellään kuuluvaksi myös oman ja yksikön osaamisen kehittäminen käyttötavarakaupassa sekä henkilöstön johtaminen edestä. E on tiiviisti myös mukana yksikkönsä arjen tekemisissä. (Yrityksen toimenkuva 2009.) Ryhmään E kuuluu 11 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 90,1 prosenttia ($n^E=10$). (Taulukko 4.)

D tekee toimenkuvansa mukaan työvuorosunnitelmat ja rekrytoi koko talolle. Hän myös vastaa omalta osaltaan henkilöstön käytön tehokkuudesta, henkilöstökuluista ja ketjukonseptin mukaisesta toiminnasta sekä toteuttaa ja kehittää ”koko talon” asiakaspalvelun. D johtaa työryhmiä yrityksen arvojen ja ketjun sisäisten pelisääntöjen mukaisesti ja toimii E:n sijaisena hänen poissa ollessaan. Ammattiryhmä D sisältää tässä tutkimuksessa lisäksi yhden henkilön, jonka toimenkuva on hieman laajempi kuin D:n, mutta suppeampi kuin E:n. Ryhmään D kuuluu 13 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 76,9 prosenttia ($n^D=10$). C:n avaintehtäviksi puolestaan on toimenkuvassa määritelty oman vastuualueensa asiakaspalvelusta, tulokortin tavoitelukujen toteutumisesta ja konseptin mukaisesta toiminnasta vastaaminen. Hänen tulee toimia Z-ketjun sisäisten

pelisääntöjen mukaisesti ja johtaa työryhmäänsä yrityksen arvojen mukaisesti ja vastata vastuualueensa asiakaspalvelusta, myynnistä, tuloksesta ja ketjukonseptin mukaisesta toiminnasta. (Yrityksen toimenkuva 2009.) Ryhmään C kuuluu yhteensä 39 henkilöä (tämä luku sisältää myös kaksi henkilöä, joiden toimenkuva on hieman C:tä laajempi) Ryhmästä C kyselyyn vastasi 61,5 prosenttia ($n^C=24$). (Taulukko 4). Vastaajien ammattiryhmien jakaumaa on selvyyden vuoksi kuvattu vielä kuviossa 8. (Ks. myös liite 4, taulukko 5.)

Vastaajista naisia oli 76 (55,5 %) ja miehiä oli 61 (44,5 %). Sukupuolijakauma oli siis varsin tasainen. Vastaajien ikäjakauma oli 28 – 63 vuotta. Vastaajien iän keskiarvo oli 42,22 vuotta, keskihajonnan ollessa 7,71. Iän moodi oli 39,0 ja mediaani 41,0. Vastaajien nykyisessä työtehtävässä olovuodet vaihtelivat 0–43 vuoden välillä, mikä sopii hyvin yhteen ikäjakaumankin kanssa. Vastaajien työssäolovuosien keskiarvo oli 9,22 keskihajonnan ollessa 7,76. Työssäolovuosien moodi oli 6,0 ja mediaani oli myös 6,0. (Liite 4, taulukot 1–3; kuvat 1–3.) Joukosta löytyi siis sekä konkareita niin elämänkuin työkokemuksenkin perusteella että myös nuoria tulokkaita. Tämän perusteella voidaan todeta, että vastaajajoukko oli kokonaisuudessaan varsin kokenutta ja heillä voitiin sen perusteella olettaa olevan riittävästi näkemystä nykyisestä työtehtävästään. Siten voidaan olettaa, että suurimmalla osalla heistä oli myös riittävän selkeä käsitys tämän tutkimuksen kannalta oleellisista tulospalkkiojärjestelmään ja työympäristöön liittyvistä kysymyksistä.

Suurimmalla osalla eli yhteensä 97 henkilöllä (78,8 %) vastaajista oli joko ammatillinen tai opistotason koulutus. Pelkästään peruskoulu- tai kansakoulutautaisia esimiehiä oli toiseksi eniten eli 24 henkilöä (17,5 %). Ammattikorkeakoulututkinto sen sijaan oli vain 11 henkilöllä (8,0 %). Vain viidellä vastaajista (3,6 %) oli korkeakoulututkinto. (Liite 4, taulukko 4; kuvio 4.)

6.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin toukokuussa 2010. Aineistonkeruun menetelmäksi valittiin sähköinen kyselylomake (liite 1), koska sen avulla oli helppo tavoittaa koko kohdejoukko. Kyselytutkimus oli suunnitelmallinen Survey-tutkimus, joka on Heikkilän (2008, 19) mukaan taloudellinen tapa kerätä tietoa suurelta joukolta. Sähköinen kyselylomake mahdollisti myös sen, että aineistoa ei tarvinnut enää erikseen tallentaa, vaan vastausaineisto oli jo valmiiksi sähköisessä muodossa käsiteltäväksi PASW-ohjelmalla. Hakosen (2005) mielestä kyselyn avulla voidaan myös tuoda erilaiset mielipiteet esiin ja tehdä vertailuja yksiköiden tai organisaatioiden välillä. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin tätä kyselytutkimuksen ominaisuutta vertailemalla vastauksia eri ammattiryhmienvälillä.

Tutkimusluvut tähän tutkimukseen saatiin kahdelta ketjunjohtajalta 19.1.2010. Sen jälkeen heiltä pyydettiin myös koehenkilöiden toimenkuvat ja tulospalkkiolomakkeet, jotta voitiin paremmin ymmärtää koehenkilöiden erilaisia esimiestehtäviä. Tulospalkkiolomakkeet olivat apuna muun muassa kyselylomakkeen laatimisessa. Kyselylomakkeen saateviesti (liite 2), joka sisälsi myös linkin sähköiseen kyselylomakkeeseen, lähetettiin 8.5.2010 ketjunjohtajille. He lisäsivät viestiin omat saatesanansa vastaamisen edistämiseksi ennen kuin lähettivät 12.5.2010 (ketju Z) ja 14.5.2010 (ketjut X ja Y) viestin linkkeineen koko kohdejoukolle. Noin viikon päästä (20.5.2010) lähetettiin ketjunjohtajan (ketju Z) ja erään vastaajan (ketjut X ja Y) välityksellä kohdejoukolle kohdennettu muistutusviesti käynnissä olevasta kyselytutkimuksesta. Näiden lisäksi kohdejoukolle lähetettiin vielä kolme lyhyttä muistutusviestiä, yksi jokaisena kolmena viimeisenä vastauspäivänä. Viestit lähtivät sekä ketjunjohtajien että kahden eri vastaajan välityksellä. Lomake sulkeutui 26.5.2010.

6.3 Mittarit

Aineiston hankinnassa käytettiin järjestysasteikollista Likert-tyyppistä asteikkoa. Kyselylomakkeen (liite 1) väittämien asteikko oli 7-portainen, mutta kaikkia

vastausvaihtoehtoja ei ollut nimetty erikseen paremman hajonnan saamiseksi. Asteikko muodostettiin tietoisesti parittomaksi, mikä säilytti keskimmäisen luokan neutraalisuuden (ks. esim. Valli 2001, 34–36.) Vastaaja arvioi asteikolla 1–7, kuinka hyvin kukin väittämä kuvasi hänen omaa kantaansa asiaan siten, että

1 = ei kuvaa kantaani ollenkaan

7 = kuvaa kantaani täysin

Muut arvot 2–6 olivat jotakin siltä väliltä. Niiden verbalisointi olisi ollut hankalaa, joten tässä tapauksessa, koska vastaajat olivat aikuisia esimiestehtävissä olevia henkilöitä, luotettiin heidän kykyynsä valita oikea, omaa kantaa kuvaava vaihtoehto. Jos vastaaja koki, että hän ei osaa jostain syystä vastata väittämään, hänellä oli myös mahdollisuus valita kohta EOS (en osaa sanoa).

Taustamuuttajat olivat ikä (syntymävuosi), sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies), koulutus (1 = peruskoulu, kansakoulu, 2 = ammattioppilaitos, lukio, 3 = opisto, 4 = ammattikorkeakoulu, 5 = yliopisto, korkeakoulu), ammattiryhmä (1 = A, 2 = B, 3 = C, 4 = D, 5 = E) sekä kyseisessä työtehtävässä olovuodet (aloitusvuosi). Kyselylomakkeessa oli lopussa myös avoin osio; ”Tässä osiossa voit antaa palautetta kyselyyn liittyen”.

Vallin (2001) mukaan ”onnistunut kyselylomake pystyy kommunikoimaan vastaajan kanssa”. Kyselylomaketta rakennettaessa oli toisin sanoen tärkeää muotoilla kysymykset vastaajia ajatellen kiinnostaviksi, luettaviksi ja mahdollisimman ymmärrettäviksi. Oleellista oli myös rakentaa lomakkeesta sopivan mittainen, helposti luettava ja silmää miellyttävä. Kyselylomaketta muodostettaessa otettiin myös huomioon se, että kerätty raaka-aineisto olisi mahdollisimman vähän sitovaa, mikä tarkoittaa sitä, että tässä vaiheessa ei lähdetty muodostamaan minkäänlaisia muuttujien luokitteluja. (Nummenmaa, Kontinen, Kuusinen & Leskinen, 1997, 23; Valli 2001, 7, 28–31.) Tämän vuoksi esimerkiksi taustamuuttujista ikä kysyttiin syntymävuoden muodossa ja työkokemus työssä aloitusvuotena.

Alun perin mittaria lähdettiin rakentamaan ja käsitteitä operationalisoimaan vahvasti teoreettisen viitekehyksen pohjalta (ks. esim Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 145–148) hyödyntäen Nurmela et al:n (1999) tutkimuksessa *Miten tulospalkkaus Suomessa toimii. 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti*. käytettyä mittaristoa ja siihen liittyviä kysymyksiä. Nurmela et al. (1999) ovat tutkineet palkitsemis- ja tulospalkkausjärjestelmien toimivuutta Suomessa. Tutkimusta varten he ovat määritelleet kahdeksan eri tekijää, joiden yhteyttä tulospalkkausjärjestelmään on tutkittu. Kaksi näistä tekijöistä on työmotivaatio ja työtyytyväisyys. Ajatuksena oli hyödyntää suoraan heidän tutkimuksensa mittareita ja niihin liittyviä kysymyksiä niiltä osin, kuin ne liittyivät tämän tutkimuksen aiheeseen. Se ei osoittautunut kuitenkaan tämän tutkimuksen kannalta mielekkääksi.

Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät jaetaan Nurmela et al:n (1999) tutkimuksessa viiteen osioon. Ne liittyvät tulospalkkauksen käyttöön, arviointiin, rakenteeseen, sekä johtamiseen ja ilmapiiriin liittyviin tekijöihin. Tulospalkkauksen käyttöön liittyvät tekijät sisältävät käytön ja jaon oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet. Tulospalkkauksen käyttö taas sisältää palautteen välineenä, sekä sen tavoitteisiin vaikuttamisen ulottuvuudet. Tulospalkkauksen arviointiin sisältyvät sen ohjaavuus ja yhteensopivuus. Johtamis-ulottuvuuteen puolestaan sisältyy sekä johdon että lähiesimiehen toiminta ja myös vaikutusmahdollisuudet työssä. Ilmapiiri ja tulospalkkauksen rakennetekijät ovat puolestaan itsenäisiä osatekijöitä. Ongelmaksi tämän tutkimuksen kannalta muodostui se, että Nurmela et al:n (1999) tutkimuksessa työtyytyväisyyteen yhteydessä olevat tekijät olivat lähes samat kuin työmotivaation yhteydessä olevat tekijät. Erona työmotivaatio-ulottuvuuteen ainoastaan tulospalkkauksen käyttöön liittyvä osio eroaa siinä, että se sisältää vain käytön oikeudenmukaisuuden ja tulospalkkauksen käytön palautteen välineenä sekä tulospalkkauksen tavoitteisiin vaikuttamisen ulottuvuudet. (Nurmela & al. 1999, 55–60.)

Tarkoituksena oli kuitenkin tutkia tulospalkkiojärjestelmän yhteyttä sekä työmotivaatioon että työtyytyväisyyteen, joten Nurmela et al:n (1999) osatekijöiden erottelu tuntui riittämättömältä ja tähän tutkimukseen sellaisenaan sopimattomalta.

Nurmelan et al:n (1999) valmiin, validin mittariston lisäksi muuttujien ja mittareiden pohjalla käytettiin tästä syystä lisäksi tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen tiukasti kuuluvia Adamsin, Leventhalin, Vroomin, Lathamien ja Locken, Decin ja Ryanin, Herzbergin sekä Maslowin teorioita.

Mittareita muodostettiin loppujen lopuksi eri versioiden jälkeen viisi, joiden ajateltiin mittaavan tulospalkkausjärjestelmää, johtamista, ilmapiiiriä, työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Mittareiden sisällä oli kuitenkin jo tässä vaiheessa erotettavissa mahdollisia muitakin faktoroinnissa muodostuvia summamuuttujia. Tämän vuoksi varsinaisessa, lopullisessa kyselylomakkeessa muuttujat päädyttiin sekoittamaan sattumanvaraiseen järjestykseen jakamalla kysymykset yksinkertaisesti viiteen. Näin muodostui viisi väittämäryhmää, joiden muuttujat olivat melko sattumanvaraisia, Ne heijastivat kuitenkin sekä taustateorioita että tutkimusasetelmaa. Tarkoituksena oli aineiston keruun jälkeen muodostaa summamuuttujat faktorianalyysin avulla ja samalla selvittää muuttuvatko alun perin ajatellut summamuuttujat.

Taulukossa 5 on kuvattu kaikki mittarit väittämiseen alkuperäisessä järjestyksessä ennen niiden sekoittamista kyselylomakkeelle. Mittarien väittämällä pyrittiin kuvaamaan tarkastelun kohteina olevien ilmiöiden eri ulottuvuuksia. Alun perin tulospalkkiota mittaavaksi ajateltu mittari muodostettiin pitkälti Nurmelan et al:n (1999) mittarin perusteella niin, että siinä oli yhdeksästätoista (19) osiosta, jotka muodostivat yhteensä kuusi summamuuttuja-asteikkoa. Nämä olivat toimivuus, kehittäminen ja palautteen saanti, ohjaavuus, yhteensopivuus, jaon oikeudenmukaisuus sekä käytön oikeudenmukaisuus. Tulospalkkiojärjestelmän toimivuus-ulottuvuutta oli tarkoitus mitata kahdella (2) osiolla. Tulospalkkiojärjestelmään liittyvää kehittämistä ja palautteen saantia oli tarkoitus mitata viidellä (5) osiolla. Tulospalkkiojärjestelmän ohjaavuus-ulottuvuutta oli puolestaan tarkoitus mitata vain yhdellä osiolla ja tulospalkkiojärjestelmän yhteensopivuus-ulottuvuutta samoin yhdellä osiolla.

Taulukko 5: Mittarit väittämiseen

Tulospalkkiojärjestelmä-mittari, 19 kpl	
<u>Tupa-toimivuus:</u>	1. Tulospalkkiojärjestelmä toinii hyvin työpaikallani.
	2. Asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa.
<u>Palaute ja kehittäminen:</u>	3. Saan riittävästi palautetta tunnuslukujen kehityksestä.
	4. Palaute suorituksista on perusteltu minulle hyvin.
	5. Palaute on johtanut toiminnan kehittämiseen.
	6. Pidän tärkeänä tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä työpaikallani.
	7. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyvistä asioista keskustellaan riittävän usein.
<u>Tupa-ohjaavuus:</u>	8. Tulospalkkausjärjestelmän tavoitteet ohjaavat työskentelyäni.
<u>Tupa-vhteensopivuus:</u>	9. Tulospalkkausjärjestelmä sopii mielestäni hyvin organisaatiomme nykyisiin tavoitteisiin.
<u>Jaon oikeudenmukaisuus:</u>	10. Tulospalkkiot määräytyvät kaikille samojen periaatteiden mukaisesti.
	11. Tulospalkkioiden jaossa ei suosita ketään.
	12. Tulospalkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti.
<u>Käytön oikeudenmukaisuus:</u>	13. Tulospalkkiosopimuksessa määritellyt leikkurit ovat mielestäni oikeudenmukaisia.
	14. Olen vakuuttunut siitä, että johto ei pyri jymäyttämään henkilöstöä tulospalkkauksen avulla.
	14. Eri osapuolten näkemykset on otettu huomioon tasapuolisesti tulospalkkiojärjestelmässä.
	15. Tulospalkkiojärjestelmää käytettäessä noudatetaan reilua peliä.
	16. Tulospalkkioiden määräytyminen on liian tulkinnanvaraista (K).
	17. Tulospalkkiojärjestelmää voidaan muuttaa, jos muutokselle on hyvät perusteet.
	18. Oma työpanokseni ja saavutukseni näkyvät tulospalkkioni suuruudessa.
Johtaminen-mittari, 12 kpl	
	19. Organisaatiomme johto suosii joitain henkilöitä tai ryhmiä. (K)
	20. Johto ottaa kaikkien näkemykset huomioon.
	21. Johto kuuntelee työntekijöiden kantoja.
	22. Johto perustelee ratkaisunsa hyvin
	23. Johto ottaa kritiikin huomioon.
	24. Johto toimii reilusti.
	25. Johto kunnioittaa kaikkien työntekijöiden oikeuksia.
<u>Luottamus</u>	26. Luotan johdon kykyyn huolehtia yrityksen tulevaisuudesta.
	27. Lähin esimieheni luottaa siihen, että hoidan kunnollisesti saamani tehtävät.
	28. Lähiesimieheni on pätevä.
	29. Lähiesimieheni varmistaa selkeät tavoitteet työlle.
	30. Lähiesimieheni rohkaisee kaikkia osallistumaan tärkeisiin päätöksiin.
Ilmapiiri-mittari, 7 kpl	
	31. Ilmapiiri on vapautunut ja mukava.
	32. Ilmapiiri on jännittynyt ja kireä. (K)
	33. Organisaatiossamme esiintyy esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja. (K)
	34. Organisaatiossamme esiintyy eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja. (K)
	35. Organisaatiossamme esiintyy yhteistyötä haittaavaa kilpailua. (K)
	36. Organisaatiossamme esiintyy syrjintää. (K)
	37. Organisaatiossamme ristiriidat pystytään ratkaisemaan rakentavasti.
Työmotivaatio-mittari, 8 kpl	
<u>Motivaatio</u>	38. Haluan ponnistella tavallista enemmän auttaakseni tätä organisaatiota menestymään.
	39. Tämä organisaatio todella innostaa minua suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla.
	40. Välitän todella siitä, miten tämä organisaatio menestyy tulevaisuudessa.
	41. Voin vaikuttaa itseäni koskeviin asioihin työpaikallani.
<u>Vaikutusmahdollisuudet/autonomia</u>	42. Olen voinut vaikuttaa tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden asettamiseen.
	43. Pystyn vaikuttamaan riittävästi tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseen.
	44. Voin suunnitella, jaksottaa ja toteuttaa työtehtäväni haluamallani tavalla.
	45. Voin vaikuttaa työpaikkaani koskeviin päätöksiin yleensä.
Työtyytyväisyys-mittari, 8 kpl	
	46. Yleisesti ottaen olen tyytyväinen työhöni.
	47. Olen tyytyväinen työtehtäviini.
	48. Viihdyn työssäni.
	49. Pidän työtäni merkityksellisenä.
	50. Olen tyytyväinen saamiini tulospalkkioihin.
	51. Hyväksyn täysin sen, että huonosti sujuneen jakson jälkeen tulospalkkio-osuus jää pieneksi tai en saa sitä ollenkaan.
	52. Olen tyytyväinen tulospalkkiojärjestelmän suunnittelutapaan.
	53. Nykyinen tulospalkkiojärjestelmä on sellaisenaan riittävän hyvä.

Tulospalkkion jaon oikeudenmukaisuutta oli tarkoitus mitata kolmella (3) osiolla ja tulospalkkiojärjestelmän käytön oikeudenmukaisuus-ulottuvuutta seitsemällä (7)

osiolla. Ulottuvuuden taustalla olivat myös Leventhalin menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteet sekä Adamsin oikeudenmukaisuusteoria. (Ks. taulukko 5.)

Johtaminen-mittarin ajateltiin muodostuvan kahdestatoista (12) osiosta. Väittämättä liittyivät paitsi suoraan johtamiseen myös johtamiseen liittyvään luottamukseen. Ilmapiiri-mittarin oli tarkoitus puolestaan muodostua seitsemästä (7) osiosta. Molemmat mittarit muodostettiin edelleen pitkälti Nurmeland et al:n (1999) mittareiden mukaan. Teorian pohjalta muodostettu, alun perin työmotivaatiota mittaavaksi ajateltu mittari muodostettiin puolestaan Vroomin odotusarvoteorian, Lathamien ja Locken päämääräteorian sekä Decin ja Ryanin sisäisen motivaation mallin avulla. Työmotivaatiomittarin kaksi summamuuttajaa olivat motivaatio ja autonomia. Kolmen osion ajateltiin mittaavan motivaatio-ulottuvuutta ja viiden osion Decin ja Ryanin autonomia-ulottuvuutta teorian pohjalta. Työtyytyväisyysmittari puolestaan muodostettiin Herzbergin kaksifaktoriteorian ja Maslowin tarvehierarkian pohjalta. Tämän mittarin pohjalla käytettiin sekä Nurmeland et al:n (1999) mittaria että kohdeyrityksen työtyytyväisyysmittaria (2009). Mittariin yhdistettiin ajatuksia myös muista työtyytyväisyyttä tutkineista mittareista (ks. Labiris, Gitona, Drosou, & Niakas 2008; Pors & Johannsen 2002; Hakanen 2002; Sharp 2008; Vartiainen 1990). Työtyytyväisyys-ulottuvuutta oli tarkoitus mitata kahdeksalla (8) osiolla. (Taulukko 5.)

6.4 Tutkimusmenetelmät

Tässä pro gradu –tutkielmassa käytettiin tilastollisia, kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Niitä voidaan Hirsjärven et al:n (1997) mukaan kutsua myös hypoteettis-deduktiivisiksi, positivistisiksi tai eksperimentaalisiksi menetelmiksi. Kvantitatiivisen lähestymistavan taustalla on realistinen ontologia. Toisin sanoen ajatellaan, että todellisuus rakentuu objektiivisista tosiasioista. Tilastollisessa tutkimuksessa tärkeitä elementtejä ovat muun muassa käsitteiden määrittely, teoreettinen viitekehys sekä johtopäätökset aiemmista tutkimuksista. (Hirsjärvi & al. 1997, 130–131, 137–138.)

Kvantitatiivisella eli määrällisellä käsittelymenetelmällä empiirisessä aineistossa tutkimuksen ja kuvailun kohteena ovat numerot ja prosentit. Tärkeää on myös tulosten tilastollinen merkitsevyys, joka tulee aina testata. Taulukkomuotoisia muuttujia tarkastellaan tilastollisesti käsiteltävässä muodossa. Aineistosta haetaan kausaalisia, syyn ja seurauksen lakeja tai tutkitaan ilmiöissä tapahtuvia muutoksia. Tilastollinen päättely on yleensä deduktiivista eli teorialähtöistä. Päättelyn avulla pyritään riittävän suuresta otoksesta tekemään yleistyksiä havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon. (Heikkilä, 2008, 16; Hirsjärvi & al. 1997, 129–131.) Heikkilän (2008, 16) mukaan kvantitatiivinen tutkimus auttaa kartoittamaan olemassa olevaa tilannetta, mutta niiden taustalla oleviin syihin sen avulla ei päästä. Nykytilanteen kartoitus oli myös tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena, minkä avulla ja lisäksi tavoitteena oli etsiä kausaalisia suhteita tulospalkkiojärjestelmän ja työmotivaation sekä työtyytyväisyyden välillä.

Tutkimusmenetelmä olisi voinut olla myös kvalitatiivisen eli laadullinen. Tällöin tarkastelun tuloksena pienemmästä, yleensä tekstimuotoisesta aineistosta olisi pyritty löytämään merkityksiä, havaintoja ja argumentteja. Laadullinen tutkimus auttaa toisin sanoen ymmärtämään tutkimuksen kohdetta sekä selittämään sen käyttäytymisen tai päätösten syitä arvojen, asenteiden, tarpeiden tai odotusten kautta. (Dey 1993, 10; Heikkilä 2008, 16–17; Tuomi & Sarajärvi, 2004, 21.) Tässä tutkimuksessa oli kuitenkin tarkoituksenmukaista tutkia suurempaa aineistoa paitsi oman oppimisprosessin takia, myös tutkimusaiheen ja kohteen vuoksi. Oli luonnollista ottaa koko kohdejoukko tutkimuksen kohteeksi. Sähköinen, kvantitatiivinen kyselylomake mahdollisti paitsi riittävän kattavan kysymyspatteriston, myös kiireisen kohdejoukon aikataulujen huomioimisen. Lomakkeen avoimeen osioon tuli jonkin verran erilaisia vastauksia, joista valtaosa liittyi yleisesti yrityksen tulospalkkiojärjestelmään.

Näitä vastauksia olisi voitu analysoida suppeasti kvalitatiivisin menetelmin aineistolähtöisesti eli induktiivisesti, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimus päättyy yksityisistä havainnoista yleistykseen. (Hirsjärvi & al. 1997, 246; Tuomi & Sarajärvi 2004, 93–98). Tätä ei kuitenkaan tehty, koska avoimia vastauksia tuli suhteellisen vähän. Kvantitatiivista, empiiristä aineistoa analysoitiin PASW -tilasto-ohjelmalla.

Aineistoa analysoitiin paitsi yksinkertaisimmilla tilastollisilla menetelmillä, myös monimuuttujamenetelmillä, joissa tarkastellaan yhtä aikaa useiden muuttujien välisiä yhteyksiä. Niiden tavoitteena on ”monimutkaisen tai laajan aineiston sisältämän informaation pelkistäminen”. (Heikkilä 2008, 243.)

Ensimmäiseksi raakamatriisia tarkasteltiin silmämääräisesti ja siihen korjattiin esimerkiksi joitakin työssä aloitusvuosia ja syntymävuosia, jotka oli kirjattu esimerkiksi muotoon 78, vaikka kyselylomakkeessa ohjeistettiin kirjaamismuodoksi 1978. Tällaiset ”virheet” piti olla eliminoitu kyselylomakkeen teknisten asetusten avulla, mutta jostain syystä e-lomake kuitenkin salli toisenlaisetkin muodot. Nämä kaksi muuttujaa muutettiin tämän jälkeen vastaamaan ikää sekä työssäolovuosia ja nimettiin uudelleen muuttujiksi ikä ja työvuodet. Lisäksi kaikki muut muuttujat nimettiin ja kielteisten väittämien asteikot muutettiin vastaamaan myönteisiä väittämiä. Lopulta myös väittämät, joille vastaaja oli antanut arvon nolla (0= en osaa sanoa) korvattiin PASW:n laskenta-algoritmillä (*missing value analyses*), jolloin puuttuvien arvojen korvaaminen tapahtui suhteuttamalla ne sekä vastaajan koko profiiliin että koko aineiston profiiliin eli kaikkeen ympäröivään tietoon kyseisen väittämän kohdalla. Tällä menetelmällä PASW pystyi antamaan puuttuvalle tiedolle mahdollisimman hyvän arvion (Tähtinen & Isoaho 2001, 64.) Tarkasteltaessa estimoituja keskiarvoja ja keskihajonnan keskivirheitä, imputoinnin ei havaittu tuoneen merkittävästi eroja suhteessa alkuperäiseen aineistoon.

Muuttujat järjesteltiin oman työskentelyn helpottamiseksi siihen järjestykseen, kuin niiden oli ajateltu liittyvän toisiinsa taustateorioiden mukaan. Seuraavaksi aineistoa lähdettiin tarkastelemaan frekvenssien, keskiarvojen, minimi- ja maksimiarvojen, keskihajonnan, vinouden ja huipukkuuden kautta. Tämän tarkoituksena oli löytää aineistosta muut mahdolliset puuttuvat tiedot ja lyöntivirheet sekä tarkastella muuttujien jakaumia. Lopuksi ennen summamuuttujien muodostamista vastaajien ikä-muuttuja sekä myös työvuodet-muuttuja ryhmiteltiin uudelleen vastaamaan paremmin tutkimuksen tavoitteita.

Käyttäytymistieteissä on yleistä, että aineistot ovat non-parametrisesti jakautuneita. Tästä syystä päätettiin hyviä tieteenkäytäntöjä noudattaen käyttää analysointimenetelminä rinnakkain sekä parametrisia että niitä vastaavia non-parametrisia testejä aina, kun mahdollista. Summamuuttujien muodostamiseksi käytettiin faktorianalyysiä ja osioanalyysiä. Varsinaiseen tutkimuskysymykseen, ovatko tulospalkkausjärjestelmään ja työympäristöön liittyvät kokemukset yhteydessä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon, vastattiin regressioanalyysin avulla. Toiseen tutkimuskysymykseen, ovatko taustamuuttujat yhteydessä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon, vastattiin parametrisilla (yksisuuntainen varianssianalyysi (ANOVA) ja Studentsin T-testi) sekä niitä vastaavilla non-parametrisilla testeillä (Kruskall-Wallis H-testi ja Mann-Whitneyn U-testi). Menetelmien valintakriteerit ja varsinaiset tutkimustulokset löytyvät luvusta 7.

7. Tutkimustulokset

7.1 Summamuuttujien muodostaminen

Aineistosta muodostettiin summamuuttujat faktorianalyysin ja osioanalyysin avulla. Heikkilä (2008, 248) tiivistää faktorianalyysin perusideaksi muuttujien kokonaisvaihtelun kuvaamisen pienemmällä muuttujien määrällä. Nummenmaan (2009) mukaan faktorianalyysin avulla tarkastellaan useiden muuttujien samanaikaista yhteisvaihtelua. Toisin sanoen tarkastelun kohteena on muuttujien välisten korrelaatioiden ”kimputtuminen”. Faktorianalyysin avulla halutaan selvittää, millä muuttujilla on samankaltaista vaihtelua, mitkä muuttujat vastaavasti ovat toisistaan riippumattomia. Analyysin lopputuloksena syntyy tiivistetty ja yksinkertaistettu faktoreiden muodossa oleva aineisto, joka kuitenkin kuvaa alkuperäistä aineistoa mahdollisimman hyvin. Nummenmaa kuvaa faktoreita osuvasti aineistossa piileviksi yhdistelmämuuttujiksi. (Nummenmaa 2009, 397.) Heikkilä (2008, 248) kuitenkin muistuttaa, että faktorianalyysin tuloksena syntyy lähinnä esianalyysiin sopiva karkea yleiskuva tutkittavaan ongelmaan liittyvistä tekijöistä.

7.1.1 Faktoriratkaisun syntyminen

Alustavan muuttujien kuvailevien tietojen tarkastelun perusteella moni muuttuja näytti olevan vino. Tämä otettiin huomioon lähdettäessä suorittamaan faktorianalyysiä. Aineistosta muodostettiin ensi tarkastelun jälkeen korrelaatiomatriisi. Sen soveltuvuutta faktorianalyysiin kuvaa Kaiser-Mayer-Olkinin (KMO) indeksi sekä Bartlettin sväärisyystesti. (liite 5, taulukko 1). Bartlettin sväärisyystestin mukaan faktorimalli sopii aineistoon ($\chi^2(964) = 5523,97$, $p = .000$). Alhaiset KMO-arvot kertovat korrelaatiomatriisin soveltumattomuudesta faktorianalyysiin. KMO-arvoksi eli testisuureeksi saatiin .90 ($p = .000$), mikä ylittää Kaiserin kriteerin, jonka raja-arvona pidetään lukuarvoa .600. (Ks. esim. Metsämuuronen 2001, 35.) Näiden perusteella osiokokonaisuus oli hyvin faktoroitavissa.

Pitkällisten eri faktorianalyysien kokeilujen jälkeen lopullinen seitsemän faktorin vinorotatoitu faktoriratkaisu (taulukko 7) tehtiin pääakselifaktoroinnilla (*Principal axis factoring, PAF*), joka Nummenmaan (2009) mukaan toimii melko luotettavasti normaalisti jakautuneilla aineistoilla. Tässäkin yhteydessä täytyy todeta, että käyttäytymistieteelliset aineistot ovat harvoin täysin normaalisti jakautuneita, kuten ei tämänkään tutkimuksen aineisto, mutta silti faktorianalyysiä käytetään säännönmukaisesti. Niin tehtiin nytkin. Rotaatiomenetelmien eri vino- ja suorakulmaisten rotaatioiden kokeilujen jälkeen käytettiin lopulta Direct Oblimin rotaatiota, koska se sallii faktoreiden väliset yhteydet eli korrelaatiot, mikä sopi myös tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Rotatoinnin avulla pyrittiin optimoimaan yksittäisten muuttujien lataukset yhteen faktoriin (Nummenmaa 2009, 410–411.). Heikkilän sanoin (2008, 248) tarkoituksena oli löytää tulkinnallisesti helpoin faktoriratkaisu. Valittuun ratkaisuun päädyttiin huomioimalla tutkimuksen taustalla oleva teoreettinen viitekehys sekä tarkastelemalla muuttujien kommunaliteetteja (liite 5, taulukko 2). Lisäksi ratkaisua tuki faktorianalyysistä kertovan kirjallisuuden lukeminen, jonka avulla oma ratkaisu sai perusteltua vahvistusta.

Kommunaliteetti (*communality*) kertoo, kuinka paljon muuttujan varianssista eli vaihtelusta voidaan selittää muuttujien avulla, eli kuinka hyvin kaikkien faktoreiden avulla pystytään kuvaamaan yksittäisen muuttujan vaihtelua. Sen raja-arvona voidaan pitää lukuarvoa .300. (Heikkilä 2008, 248; Nummenmaa 2009, 403.) Lopulliseen faktoriratkaisuun päädyttiin poistamalla ensin eri analyysikierroksilla muuttujia (7 kpl), joiden kommunaliteetit eli lataukset kullekin yksittäiselle muuttujalle, olivat alle .400 (TYÖMOTauton5, TYÖMOTauton3, TYÖMOTauton1, TYÖTYYT3, TUPAake1, TUPAkäoikK2, ILMAPk1). Sen jälkeen, koska faktorit eivät näyttäneet vielä kovin selviltä, poistettiin vielä kaksi muuttujaa (JOHTOk8 ja TYÖMOTauton2), joiden kommunaliteetit olivat vähän päälle .400. Tämä tehtiin siitäkin huolimatta, että kommunaliteetin ollessa yli .400, nämä muuttujat mittaavat kohtuullisen luotettavasti faktoreita.

	Palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus	Ilmapiiri	Työtyytyväisyys ja työmotivaatio	Palaute ja kehittäminen	Vaikutusmahdollisuudet	Johtamisilmapiiri	Luottamus johtoon
VÄITTÄMÄ	LATAUS	LATAUS	LATAUS	LATAUS	LATAUS	LATAUS	LATAUS
TUPAjaioik1	0,680						
TUPAkäioik1	0,644						
TUPAjaioik2	0,587						
TUPAtoim1	0,444						
JOHTO2	0,385					0,303	
TYÖTYYT1	0,345		0,301		-0,334		
TYÖTYYT5	0,345			0,315	-0,337		
TYÖTYYT8	0,331						
TUPAkäioik3							
ILMAPk6		0,789					
ILMAPk4		0,730					
ILMAPk3		0,707					
ILMAPk7		0,584					
JOHTOluot2		0,459					
ILMAP5		0,390					
TYÖTYYT6			0,909				
TYÖTYYT4			0,751				
TYÖMOT1			0,726				
TYÖMOT2			0,722				
TYÖTYYT2			0,709				
TYÖTYYT7			0,671				
TYÖMOT3			0,491				0,365
TUPApake4				0,764			
TUPApake3				0,674			
JOHTO10				0,632			0,35
TUPApake2				0,473		0,316	
TUPAkäioik7				0,464	-0,342		
JOHTO9				0,411			
TUPAjaioik3	0,306			0,372			
TUPAyhtsop1				0,308			
TUPAkäioik6					0,632		
TYÖMOTauton4			0,301		0,618		
JOHTO6					0,422	0,341	
TUPApake5					0,336	0,302	
JOHTO3						0,639	
JOHTO4						0,559	
JOHTO1						0,550	
TUPAtoim2					-0,334	0,359	
ILMAP2		-0,324				0,333	
TUPAkäioik5							0,616
TUPAkäioik4							0,608
JOHTO7							0,525
JOHTOluot1					0,317		0,430
JOHTO5							0,423

Taulukko 6: Faktorirakenne.

Näiden ratkaisujen jälkeen faktorit olivat jo selvästi erotettavissa, mutta tuntui tarkoituksenmukaiselta tarkastella edelleen, saisiko faktoreista kuitenkin vielä selkeämmät ja toisistaan poikkeavammat poistamalla muuttujia, joiden kommunaliteetit olivat melko hyviä, mutta huonoimmat analyysissä jäljellä olevista muuttujista. Iteratiivisen kommunaliteettien tarkastelun perusteella poistettiin lopulta 10 muuttujaa lopullisesta faktoriratkaisusta.

Faktorianalyysistä muodostui seitsemän faktoria, joiden ominaisarvot (*eigenvalue*) ylittivät lukuarvon 1,0, jota pidetään Kaiserin kriteerin mukaan sopivana raja-arvona kertomaan, kuinka monta aitoa faktoria aineistosta löytyy muuttujien perusteella. (Metsämuuronen 2001, 25: 2005, 683; Santavirta 2010). Myös *Cattelin Scree*-testin tuloksen (liite 6, kuvio 1) tarkastelu tuki seitsemän faktorin ratkaisua, vaikka kuvio ei kuitenkaan ollut niin selvä, että sitä olisi voinut pitää yksinään kovin luotettavana. Joka tapauksessa kuvionkin perusteella voitiin todeta, että kahdeksas faktori ei olisi enää tuonut mitään lisäinformaatiota tutkittavasta ilmiöstä (ks. Metsämuuronen 2005, 611).

Muodostuneiden seitsemän faktoria tulkittiin mittaavan rotatoidun faktorimatriisin perusteella *palkitsemisen koettua oikeudenmukaisuutta, ilmapiiriä, työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota, palautetta ja kehittämistä, vaikutusmahdollisuuksia, johtamisilmapiiriä sekä luottamusta johtoon*. Muuttuja TUPAkäoik3 latautui faktoreille niin heikosti, että latauksen osuus oli alle .300. Toisin sanoen sen selitysosuus faktoreista oli niin pieni, että se rajautui pois faktoriratkaisusta. Valittu faktoriratkaisu selitti 65,53 prosenttia varianssista eli muuttujien havaitusta yhteisvaihtelusta, mitä voidaan pitää kohtalaisen hyvänä selitysprosenttina (ks. esim. Nummenmaa 2009, 416). Huomattavaa on, että ensimmäinen, palkitsemisen koettua oikeudenmukaisuutta mittaava faktori selitti yksinään peräti 44,44 prosenttia muuttujien varianssista. (Ks. liite 5, taulukko 3).

Tarkasteltaessa faktoreiden välistä korrelaatiomatriisia (liite 5, taulukko 4), joka kertoo millä kertoimilla rotatointi faktorimatriisista rotatoiduksi matriisiksi tapahtui (Metsämuuronen 2006, 630), voitiin huomata, että faktorit korreloivat jonkin verran keskenään, kuten teoreettisen viitekehyksenkin perusteella voitiin olettaa. Matriisin

perusteella näytti siltä, että palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus korreloi vain vaikutusmahdollisuuksien ja luottamuksen johtoon kanssa, kun taas luottamus johtoon korreloi kaikkien muiden paitsi ilmapiirin kanssa. Ilmapiiri puolestaan korreloi vain työtyytyväisyyden ja työmotivaation kanssa.

Sen sijaan esimerkiksi työtyytyväisyys ja työmotivaatio näyttivät korreloivan ilmapiirin lisäksi palautteen ja kehittämisen, johtamisilmapiirin sekä luottamuksen johtoon kanssa. Palaute ja kehittäminen puolestaan näyttivät matriisin perusteella olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon, johtamisilmapiiriin sekä luottamukseen johtoon. Vaikutusmahdollisuudet taas näyttivät korreloivan palkitsemisen koetun oikeudenmukaisuuden, työtyytyväisyyden ja työmotivaation sekä luottamuksen johtoon kanssa. Johtamisilmapiiri puolestaan näytti korreloivan työtyytyväisyyden ja työmotivaation, palautteen ja kehittämisen sekä luottamuksen johtoon kanssa. Syntyntä faktoriratkaisua tarkasteltiin vielä faktorikuvion avulla. Kuviosta voitiin havaita, että eri faktoreille latautuneet muuttujat eivät olleet selkeästi erillään toisistaan (ks. Metsämuuronen 2005, 630–631).

7.1.2 Osioanalyysi

Seuraavaksi syntynyttä faktoriratkaisua tarkasteltiin osioanalyysin avulla. Tarkasteltaessa reliabiliteettikertoimia huomattiin ilmapiiriä mittaavan faktorin kohdalla, että muuttujat JOHTOluot2 ja ILMAP5 latautuivat faktorille negatiivisesti toisin kuin muut muuttujat ja alensivat huomattavasti faktorin reliabiliteettia. Tämän vuoksi näiden muuttujien skaalaus käännettiin vastaamaan muiden muuttujien skaalausta siten, että mitä suurempi annettu arvo on, sitä positiivisempaa vastaajan käsitys on väittämästä. Samalla myös vaikutusmahdollisuudet-faktorin lataus käännettiin positiiviseksi (ks. Metsämuuronen 2005, 612, 628–629). Faktorianalyysin ja osioanalyysin perusteella alkuperäisistä 54 väittämästä 12 pudotettiin lopulta pois jatkoanalyyyseistä ja 42 väittämää pääsi osaksi tutkimusaineistoa.

Syntyneet faktorit ja niistä muodostetut summamuuttujat eriteltyine väittämineen ja alfakertoimineen esitellään taulukossa 8. Taulukosta voidaan todeta, että palkitsemisen koetun oikeudenmukaisuuden lataukset olivat välillä .331-.680, ilmapiirin saamat lataukset välillä .390-.789, työtyytyväisyyden ja työmotivaation välillä .491-.909, palautteen ja kehittämisen .308-.764, vaikutusmahdollisuuksien .336-.632, johtamisilmapiirin lataukset olivat välillä .333-.639 ja luottamuksen johtoon välillä .423-.616. Tarkasteltaessa puolestaan reliabiliteettikertoimia voidaan todeta kunkin faktorin tai summamuuttujan Cronbachin alfojen olevan erinomaisen korkealla tasolla (.793-.934). Cronbachin alfakertoimen pisterajana pidetään yleisesti arvoa .600, vaikka Heikkilän (2008, 187) mukaan se saisi ylittää arvon .700. Tämän perusteella väittämien valinnassa ja muotoilussa onnistuttiin reliabiliteettikertoimien perusteella kohtuullisen hyvin.

Lopuksi faktoreita tarkasteltiin vielä sisällöllisesti niin yksittäisten väittämien sisällön mukaan, kuin myös sen mukaan, miten väittämien oli teorian pohjalta rakennetun tutkimusasetelman (ks. kuvio 7) perusteella ajateltu eri faktoreille latautuvan. Faktoreille latautuneiden väittämien sisältöjen pohjalta voitiin todeta, että vaikka väittämät jakautuivat eri faktoreille hieman eri tavalla, kuin teorian pohjalta alun perin odotettiin, olivat ne kuitenkin keskenään yhteneväisiä. Niiden koettiin mittaavaan keskenään samaa asiaa. Toisaalta sisällöllisen tarkastelun yhteydessä voitiin todeta myös, että teorian sekä Nurmela et al:n (1999) mittariston pohjalta ounasteltu faktoriratkaisu muuttui siten, että johtaminen jakautui kahteen faktoriin, johtamisen ilmapiiriin sekä luottamukseen johtoon.

Faktori/Summamuuttuja	VÄITTÄMÄT, skaala 1-7	LATAUS
FAKTORI 1: Palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus $\alpha = .934$	3. Tulospalkkioiden jaossa ei suosita ketään.	.680
	4. Tulospalkkiojärjestelmää käytettäessä noudatetaan reilua peliä.	.644
	14. Tulospalkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti.	.587
	1. Tulospalkkiojärjestelmä toimii hyvin työpaikallani.	.444
	6. Johto kunnioittaa kaikkien työntekijöiden oikeuksia.	.385
	11. Olen tyytyväinen saamiini tulospalkkioihin.	.345
	33. Olen tyytyväinen tulospalkkiojärjestelmän suunnittelutapaan.	.345
	54. Nykyinen tulospalkkiojärjestelmä on sellaisenaan riittävän hyvä.	.331
FAKTORI 2: Ilmapiiri $\alpha = .793$	40. Organisaatiossamme esiintyy esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja.	.789
	29. Ilmapiiri on jännittynyt ja kireä.	.730
	19. Organisaatiossamme esiintyy syrjintää.	.707
	50. Organisaatiossamme esiintyy eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja.	.584
	28. Lähin esimieheni luottaa siihen, että hoidan kunnollisesti saamani tehtävät	.459
	30. Organisaatiossamme ristiriidat pystytään ratkaisemaan rakentavasti.	.390
FAKTORI 3: Työtyytyväisyys ja työmotivaatio $\alpha = .929$	43. Viihdyn työssäni.	.909
	32. Olen tyytyväinen työtehtäviini.	.751
	9. Välitän todella siitä, miten tämä organisaatio menestyy tulevaisuudessa.	.726
	41. Haluan ponnistella tavallista enemmän auttaakseni tätä organisaatiota menestymään.	.722
	21. Yleisesti ottaen olen tyytyväinen työhöni.	.709
	53. Pidän työtäni merkityksellisenä.	.671
	51. Tämä organisaatio todella innostaa minua suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla.	.491
FAKTORI 4: Palaute ja kehittäminen $\alpha = .898$	34. Palaute suorituksista on perusteltu minulle hyvin.	.764
	23. Saan riittävästi palautetta tunnuslukujen kehityksestä.	.674
	49. Lähiesimieheni varmistaa selkeät tavoitteet työlle.	.632
	13. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyvistä asioista keskustellaan riittävän usein.	.473
	46. Eri osapuolten näkemykset on otettu huomioon tasapuolisesti tulospalkkiojärjestelmässä.	.464
	48. Johto toimii reilusti.	.411
	45. Tulospalkkiot määräytyvät kaikille samojen periaatteiden mukaisesti.	.372
	35. Tulospalkkausjärjestelmä sopii mielestäni hyvin organisaatiomme nykyisiin tavoitteisiin.	.308
FAKTORI 5: Vaikutusmahdollisuudet $\alpha = .870$	37. Oma työpanokseni ja saavutukseni näkyvät tulospalkkioni suuruudessa.	.632
	42. Pystyn vaikuttamaan riittävästi tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseen.	.618
	38. Johto ottaa kritiikin huomioon.	.422
	44. Palaute on johtanut toiminnan kehittämiseen.	.336
FAKTORI 6: Johtamisilmapiiri $\alpha = .858$	7. Lähiesimieheni rohkaisee kaikkia osallistumaan tärkeisiin päätöksiin.	.639
	16. Johto kuuntelee työntekijöiden kantoja.	.559
	5. Johto ottaa kaikkien näkemykset huomioon.	.550
	12. Asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa.	.359
	18. Ilmapiiri on vapautunut ja mukava.	.333
FAKTORI 7: Luottamus johtoon $\alpha = .827$	36. Olen vakuuttunut siitä, että johto ei pyri jymäyttämään henkilöstöä tulospalkkauksen avulla	.616
	26. Tulospalkkiojärjestelmää voidaan muuttaa, jos muutokselle on hyvät perusteet.	.608
	39. Lähiesimieheni on pätevä.	.525
	17. Luotan johdon kykyyn huolehtia yrityksen tulevaisuudesta.	.430
	27. Johto perustelee ratkaisunsa hyvin.	.423

Taulukko 7: Faktorit/summamuuttujat väittämiseen sekä Cronbachin alfat

Myös alkuperin ajateltu tulospalkitsemisen faktori jakaantui kahteen faktoriin, palkitsemisen koettuun oikeudenmukaisuuteen sekä palautteeseen ja kehittämiseen. Suurimpana yllätyksenä alkuperäisestä oletuksesta poiketen työmotivaatio ja

työtyytyväisyys latautuivat samalle yksiulotteiselle faktorille vastoin teoreettiseen viitekehykseen perustuvia odotuksia. Sen sijaan vaikutusmahdollisuuksia ja ilmapiiriä mittaavat faktorit olivat melko selkeitä ja tutkimusasetelman mukaisia. Näitä johtopäätöksiä tuki myös osioanalyysissä tehty havainto siitä, että minkään osan poistaminen ei olisi nostanut summamuuttujien alfakertoimia. Itse asiassa jokaisen summamuuttajan kohdalla olisi käynyt päinvastoin, eli jonkin väittämän poistaminen olisi laskenut summamuuttujan alfakeroainta.

Faktori- ja osioanalyysin jälkeen aineistosta muodostettiin seitsemän summamuuttujaa laskemalla muuttujien havaintoarvoista keskiarvo. Tällöin myös muodostetun muuttujan mittayksikkö pysyy samana kuin alkuperäisten muuttujienkin. Samaa asiaa mittaavat väittämät voidaan toisin sanoen yhdistää, eikä kaikkia yksittäisiä väittämiä tarvitse käsitellä erikseen. (Nummenmaa 2009, 162.)

7.1.3 Summamuuttujien tunnuslukuja ja normaaliuden tarkastelua

Seuraavaksi summamuuttujia tarkasteltiin keskiarvon, keskihajonnan, vinouden ja huipukkuuden avulla (taulukko 9). Palkitsemisen koetun oikeudenmukaisuuden, ilmapiirin, työtyytyväisyyden ja työmotivaation, palautteen ja kehittämisen, johtamisilmapiirin sekä luottamuksen johtoon skaalaus oli kaikkien muuttujien osalta sama eli 1–7. Kuten aiemmin jo todettiin vastaukset arvolla 0 (EOS) muutettiin vastaamaan sekä vastaajan vastausprofiilia että väittämän vastausprofiilia vastaavaksi kaikkien muuttujien osalta, jotta tulos ei vääristyisi.

	Palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus	Ilmapiiri	Työtyytyväisyys ja työmotivaatio	Palaute ja kehittäminen	Vaikutusmahdollisuudet	Johtamisilmapiiri	Luottamus johtoon
Keskiarvo	5,07	5,47	6,05	5,35	4,82	4,83	5,58
Mediaani	5,38	5,67	6,29	5,42	5,00	5,00	5,80
Moodi	6	6	6	6	5	4	6
Keskihajonta	1.31	1.10	.91	1.07	1.35	1.23	1.10
Vinous	-.86	-1.16	-2.22	-.94	-.82	-.72	-1.22
Vinouden keskivirhe	.21	.21	.21	.21	.21	.21	.21
Huipukkuus	.27	2.39	8.09	1.35	.45	.43	2.13

Taulukko 8: Summamuuttujien keskiarvot, mediaanit, moodit, keskihajonnat, vinoudet ja huipukkuudet sekä vinouden keskivirhe

Summamuuttujien tunnuslukuja tarkasteltaessa voitiin havaita, että kaikkien muuttujien keskiarvot ja mediaanit olivat kohtuullisen hyvällä tasolla ylittäen arvon 4.82. Keskiarvojen osalta parhaimman arvon oli saanut työtyytyväisyys ja työmotivaatio (6.05) ja alhaisimmat vaikutusmahdollisuudet (4.82) ja johtamisilmapiiri (4.83). Toisin sanoen vastaajat kokivat kaikkien ulottuvuuksien olevan melko hyvällä tasolla kuitenkin niin, että työtyytyväisyys- ja työmotivaatiotekijät olivat parhaalla tasolla ja heikoimmiksi koettiin vaikutusmahdollisuuksiin ja johtamisilmapiiriin liittyvät tekijät. Samanlainen ilmiö oli havaittavissa tarkasteltaessa summamuuttujien mediaaneja sekä myös moodeja. Työtyytyväisyyden ja työmotivaation mediaani oli summamuuttujista korkeimmalla tasolla (6.29). Moodi oli puolestaan 6, kuten kaikilla muillakin summamuuttujilla, paitsi vaikutusmahdollisuuksilla, jonka moodi oli 5 ja johtamisilmapiirillä, jonka moodi oli vain 4. Kahden viimeksi mainitun mediaanitkin olivat muiden summamuuttujien arvoja alhaisemmat eli 5. (Ks. taulukko 9.)

Varovaisesti voitiin jo tässä vaiheessa arvioida aineiston antavan viitteitä summamuuttujien mittaamien ulottuvuuksien olevan kokonaisuutena arvioiden kuitenkin melko myönteisellä tasolla. Keskihajonnan osalta sen sijaan oli jo havaittavissa pientä hajontaa eri summamuuttujien välillä. Huomattavaa on kuitenkin se, että eroista huolimatta kaikkien summamuuttujien kohdalla vastausten hajonta oli verraten suurta (.91–1.35), mikä voi kertoa yksilöiden vaihtelevista kokemuksista kaikkien ulottuvuuksien suhteen.

Tarkasteltaessa summamuuttujien vinous- ja huipukkuuslukuja (taulukko 9) sekä summamuuttujien jakaumakuvioita (liite 7, kuviot 1–7) normaalisuuden selvittämiseksi, voitiin todeta, että kaikki muuttujat olivat negatiivisesti vinoja eli epänormaalisti jakautuneita vinouden vaihdella $.72$ ja -2.22 välillä ja huipukkuuden vaihdella välillä $.27$ – 8.09 . Etenkin työtyytyväisyyden ja työmotivaation voitiin todeta olevan voimakkaasti negatiivisen vino sekä huipukas vinouden ollessa -2.22 ja huipukkuuden 8.09 . Myös ilmapiirin (-1.16) ja luottamuksen johtoon (-1.22) todettiin olevan huomattavan vinoja ja myös huipukkaita (2.39 ja 2.13). Muiden summamuuttujien vinous jäi alle -1.00 . Ne eivät myöskään olleet niin huipukkaita, pois lukien palaute ja kehittäminen, jonka huipukkuusluku oli kuitenkin 1.35 . Jakaumakuvioiden silmämääräinen tarkastelu osoitti huipukkuuksien osalta lisäksi, että työtyytyväisyys ja työmotivaatio -summamuuttuja oli selkeimmin yksihiippuinen, kun taas muut summamuuttujat olivat joko kaksi- tai monihiippuisia. Lisäksi kaikkien summamuuttujien vinoudet olivat yli kaksinkertaisia vinouden keskivirheeseen ($.21$) nähden eli jakaumia ei voida tämän perusteella pitää normaalisti jakautuneina.

Jakaumakuvioiden (liite 7, kuviot 1–7) tarkastelu osoitti, että aineistossa saattaisi olla ainakin yksi selvä *outlier* eli poikkeava havainto, joka poikkeavuudellaan muusta aineistosta vinouttaa aineistoa. Tästä syystä päätettiin tarkastella outliereita myös graafisen kuvion, boxplotin, avulla (ks. esim. Metsämuuronen 2005, 619). Myös tämä tarkastelu osoitti selvästi, että aineistossa on kohdalla poikkeavia havaintoja kahdesta kuuteen. Lisäksi kaikkien summamuuttujien kohdalla oli havaittavissa yksi tai kaksi negatiivisesti erittäin poikkeavaa havaintoa, minkä vuoksi päätettiin vielä tarkastella matriisista vastaajittain silmämääräisesti, jotta voitaisiin selvittää, onko joku vastaaja vastannut kaikkiin kysymyksiin säännönmukaisesti muista poiketen. Tarkastelu kuitenkin osoitti, että aineistossa ei ollut sellaista yksittäistä vastaajaa, joka olisi vastannut kaikkiin kysymyksiin yhtenäisen poikkeavasti. Toisaalta yhden vastaajan vastausten moodi oli selvästi vastausvaihto 1 (ei vastaa lainkaan käsitystäni), mutta hänenkin vastauksissaan oli kuitenkin jonkin verran varianssia,

Tunnuslukujen tarkastelu poikkeavan havainnon poistamisen jälkeen kuitenkin osoitti, että outlierin vaikutus sekä vinous- että huipukkuuslukuihin (taulukko 10) oli merkittävä. Ilman tätä poikkeavaa havaintoa ainoastaan yhden summamuuttujan, työtyytyväisyyden ja työmotivaation, vinous (-2.31) ylitti arvon ± 2.00 , jota yleisen nyrkkisäännön mukaan voidaan pitää ehdottomana rajana osoittamaan muuttujan normaalisuutta. Muiden muuttujien vinouden voitiin havaita olevan alle ± 1.00 (-.78 – -.89). Näiden lukujen perusteella voitaisiin ajatella, että ainoastaan työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota olisi syytä pitää epänormaalista jakautuneena muuttujana. Kuitenkin vinoudet kaikkien muuttujien osalta olivat edelleen yli kaksinkertaisia vinouden keskivirheeseen (.21) verrattuna, mikä puolestaan viittaa kaikkien muuttujien epänormalisuuteen.

	Palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus	Ilmapiiri	Työtyytyväisyys ja työmotivaatio	Palaute ja kehittäminen	Vaikutusmahdollisuudet	Johtamisilmapiiri	Luottamus johtoon
Vinous	-.78	-.89	-2.31	-.85	-.78	-.63	-.87
Vinouden keskivirhe	.21	.21	.21	.21	.21	.21	.21
Huipukkuus	.01	1.38	8.83	1.18	.39	.19	.38

Taulukko 9: Summamuuttujien vinoudet ja huipukkuudet sekä vinouden keskivirhe poikkeavan havainnon poistamisen jälkeen.

Muuttujien huipukkuuksien tarkastelu taas osoitti, että edelleen työtyytyväisyyden ja työmotivaation voitiin sanoa olevan merkittävän huipukas (8.83) muuttuja. Myös ilmapiiri (1.38) sekä palaute ja kehittäminen (1.18) olivat huipukkuuslukujensa perusteella jonkin verran huipukkaita, kun taas muiden muuttujien huipukkuus jäi reilusti alle lukuarvon 1.00, (.01– .39), jolloin voidaan ajatella, että ne eivät ole huipukkaita muuttujia. Edellä mainittujen vinous- ja huipukkuuslukujen tarkastelujen perusteella päätettiin poistaa poikkeava havainto tilastollisesta tarkastelusta. Samalla kuitenkin todettiin, että yksittäisen vastausprofiililtaan muista poikkeavan koehenkilön vastaukset saattaisivat olla esimerkiksi jatkotutkimuksen kannalta merkittäviä ja mielenkiintoisia.

7.1.4 Summamuuttujien normaaliuden testaaminen

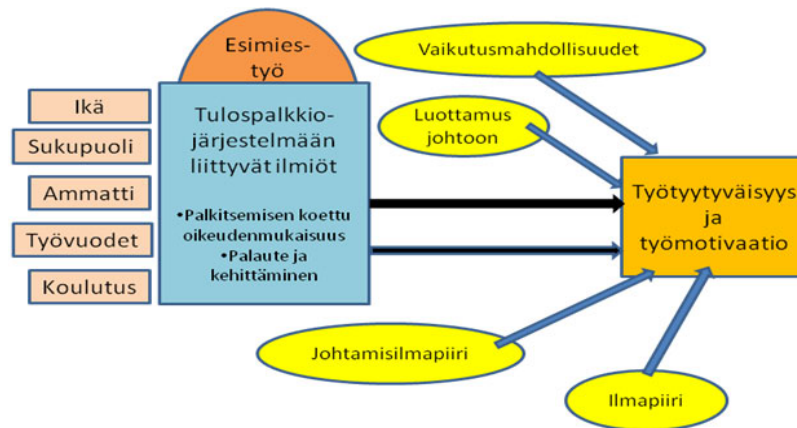
Tunnuslukujen lisäksi tarkasteltiin summamuuttujien uusia jakaumakuvioita poikkeavan havainnon poistamisen jälkeen. Jakaumakuvioiden silmämääräinen tarkastelu osoitti, että vinoudestaan huolimatta niitä voitiin pitää melko normaalisti jakautuneina. Summamuuttujien normaaliutta tarkasteltiin jakaumien todellisen luonteen selvittämiseksi lisäksi vielä suurten aineistojen Kolmogorov-Smirnovin testin avulla, koska otos oli yli 50 ($N=137$), sekä myös Shapiro-Wilkin testillä varmistamaan jakaumien normaalius.

Kolmogorov-Smirnovin testi osoitti, että palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus, ilmapiiri, työtyytyväisyys ja työmotivaatio, vaikutusmahdollisuudet sekä luottamus johtoon olivat kaikki vinosti jakautuneita muuttujia, koska $p < .005$ ($.000$), mitä pidetään nollahypoteesiin hylkäämisen raja-arvona. Toisin sanoen $0,1\%$:n riskitasolla todetaan, että edellä mainitut muuttujat ovat vinoja. Kolmogorov-Smirnovin testin mukaan taas palaute ja kehittäminen ($p = .011$) sekä johtamisilmapiiri ($p = .008$) ovat normaalisti jakautuneita. Eli näiden muuttujien kohdalla testin mukaan nollahypoteesi pätee. Shapiro-Wilkin testissä saadut tulokset tukivat Kolmogorov-Smirnovin testituloksia, paitsi että sen mukaan myös palaute ja kehittäminen ($p = .000$) ja johtamisilmapiiri ($p = .003$) olivat muiden muuttujien ($p = .000$) tavoin vinoja, koska $p < .005$, jolloin nollahypoteesi joudutaan niidenkin kohdalla hylkäämään. (Liite 7, taulukko 8.)

Normaaliuden testitulokset huomioon ottaen sekä vinous- ja huipukkuuslukujen että jakaumakuvioiden uudelleen tarkastelun jälkeen päädyttiin siihen, että kaikki summamuuttujia analysoidaan sekä parametrisilla että niitä vastaavilla non-parametrisilla testeillä aina, kun mahdollista testitulosten varmistamiseksi. Kuitenkin todettiin myös, että etenkin työtyytyväisyyden ja työmotivaation osalta on erityisesti huomioitava sen epänormaalisuus.

7.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Faktorianalyysi osoitti, että tämän empiirisen tutkimuksen ja tämän mittariston avulla ei päästy sellaisiin tuloksiin, kuin teoreettisen viitekehyksen perusteella oli alun perin ajateltu. Ensinnäkin tästä tutkimusaineistosta, tällä mittaristolla, ei löytynyt kaikkia tulopalkkiojärjestelmään liittyviä ilmiöitä ja kokemuksia, joita taustateoriat antoivat olettaa. Toisaalta aineistosta löytyi kuitenkin ulottuvuus, joka nimettiin palkitsemisen koetuksi oikeudenmukaisuudeksi sekä palautteen ja kehittämisen ulottuvuus. Toiseksi suurimpana erona teoreettisen viitekehykseen oli se, että tässä eksploraatiivisessa tutkimuksessa vastaajat mielsivät työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon liittyvät ulottuvuudet yhdeksi hybridiksi ulottuvuudeksi. Näin ollen työtyytyväisyys ja työmotivaatio ”kimputtuivat” yhdeksi summamuuttujaksi.



Kuvio 9: Tutkimusasetelman muotoutuminen empiirisen aineiston perusteella.

Sen sijaan työympäristöön liittyvä ilmapiiri-muuttuja sekä vaikutusmahdollisuudet-muuttuja löytyivät selvästi, kun taas johtaminen jakaantui kahteen ulottuvuuteen, jotka nimettiin luottamukseksi johtoon sekä johtamisilmapiiriksi. Edellä kuvatuista empirian poikkeamista johtuen tutkimusasetelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen ei onnistunut sellaisenaan, vaan empiria pakotti hyväksymään hieman toisenlaisen lähestymistavan aiheeseen. Kuviossa 9 on kuvattu empirian mukaisesti muotoutunut uusi tutkimusasetelma, jonka avulla tässä tutkimuksessa lopulta vastattiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

7.2.1 Tulospalkkiojärjestelmään ja työympäristöön liittyvien kokemusten yhteys esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä esitettiin, ovatko tulospalkkiojärjestelmään ja työympäristöön liittyvät kokemukset yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Tähän kysymykseen vastaamiseksi tarkasteltiin ensin muuttujien välisiä yhteyksiä korrelaatiomatriisiin (taulukko 11) avulla. Sen jälkeen tarkasteltiin tulospalkkiojärjestelmään liittyvien kokemusten (palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus ja palaute ja kehittäminen) sekä työympäristöön liittyvien kokemusten (vaikutusmahdollisuudet, luottamus johtoon, johtamisilmapiiri ja ilmapiiri) yhteyttä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon regressioanalyysin avulla.

		Korrelaatio						
		Palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus	Ilmapiiri	Työtyytyväisyys ja työmotivaatio	Palaute ja kehittäminen	Vaikutusmahdollisuudet	Johtamisilmapiiri	Luottamus johtoon
Palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 136						
Ilmapiiri	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.339 .000 136	1 136					
Työtyytyväisyys ja työmotivaatio	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.567 .000 136	.516 .000 136	1 136				
Palaute ja kehittäminen	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.785 .000 136	.345 .000 136	.546 .000 136	1 136			
Vaikutusmahdollisuudet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.725 .000 136	.367 .000 136	.668 .000 136	.700 .000 136	1 136		
Johtamisilmapiiri	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.760 .000 136	.397 .000 136	.660 .000 136	.689 .000 136	.742 .000 136	1 136	
Luottamus johtoon	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.716 .000 136	.355 .000 136	.482 .000 136	.712 .000 136	.619 .000 136	.660 .000 136	1 136

Taulukko 10: Summamuuttujien korrelaatiomatriisi.

Tarkasteltaessa muuttujien välisiä yhteyksiä (taulukko 11) havaittiin, että kaikki muuttujat olivat erittäin merkitsevästi yhteydessä toisiinsa. Korrelaatiot vaihtelivat .34:n ja jopa .76:n välillä. Korrelaatiomatriisiin perusteella saatettiin odottaa, että esimiesten työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota voidaan selittää näillä tulospalkkiojärjestelmään ja työympäristöön liittyvillä ilmiöillä. Toisaalta matriisin perusteella voitiin myös ajatella, että regressioanalyysissä saattaisi ilmetä jonkinasteisia päällekkäisyyksiä muuttujien varsin korkeiksikin nousseiden keskinäisten korrelaatioiden vuoksi.

Regressioanalyysi (*regression analysis*) vastaa kysymykseen, mitkä selittävät muuttujat selittävät kriteerimuuttujan havaittua vaihtelua, ja miten (Metsämuuronen 2005, 658). Tässä tapauksessa kriteerimuuttuja oli siis työtyytyväisyys ja työmotivaatio ja selittäviä muuttujia tutkimusasetelman mukaisesti palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus, palaute ja kehittäminen, luottamus johtoon, johtamisilmapiiri sekä ilmapiiri. Metsämuurosen (2005) mukaan regressioanalyysin avulla tutkitaan yhden tai useamman selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Sen avulla voidaan joko tutkia laajasta muuttujajoukosta niitä, jotka yhdessä selittävät jotakin jatkuvaa muuttujaa, tai sitten voidaan tutkia jo aiemmin tärkeiksi tiedettyjen muuttujien osuutta selitettävästä tekijästä. Kuten edellä jo todettiin, tässä tutkimuksessa teoreettisesta viitekehyksestä nostettuja selittäviä muuttujia oli kuusi, joiden avulla selitettiin yhtä muuttujaa. Tästä syystä kyse oli perinteisestä regressioanalyysistä (*Multivariate Regression Analysis, RA*). Erilaisia menetelmiä on useita. Ne jaetaan lisääviin, poistaviin sekä askeltaviin menetelmään. Parhaan mallin löytämiseksi kokeillaan yleensä eri menettelyjä. (Metsämuuronen 2005, 658–660, 678.)

Regressioanalyysin tavoitteena on ”muodostaa mahdollisimman yksinkertainen teoreettisesti mielekäs malli, joka kuvaa aineiston yhteisvaihtelua mahdollisimman hyvin”. Tässä tutkimuksessa perusoletuksena oli teoreettisen viitekehyksen sekä faktorimatriisin (ks. liite 5, taulukko 4) perusteella kaikkien summamuuttujien jonkinasteinen keskinäinen yhteys, vaikka käytössä ei ollutkaan yhtä teoriaa, jonka mukaan juuri kyseiset selittävät summamuuttujat muodostaisivat riippuvan muuttujan eli työtyytyväisyyden ja työmotivaation. Toisin sanoen regressioanalyysin vaatimukset

toteutuivat. Malli johdettiin suoraan tutkimuksen taustateorioista, malli sopi aineistoon, oli selitystehteen mahdollisimman korkea, ja malli oli myös mahdollisimman yksinkertainen. (Ks. Nummenmaa 2009, 317.)

Lineaarinen regressioanalyysi tarkastelee muuttujien lineaarista yhteyttä, korrelaatiota. Se ei kuitenkaan kerro mitään yhteyden laadusta, vaan ainoastaan riippuvuuden voimakkuudesta. (Nummenmaa 2009, 309.) Regressioanalyysin lähtökohtana onkin se, että selittävät tekijät korreloivat selitettävän kanssa, mutta eivät välttämättä keskenään. Analyysi perustuu siihen, että kukin muuttuja saa oman painokertoimen eli beeta-arvon (β). Se kertoo, kuinka suuren muutoksen kriteerimuuttujassa saa aikaan kyseisen muuttujan kasvattaminen yhdellä yksiköllä. (Metsämuuronen 2005, 659–667.) Lineaarisen regression avulla ei kuitenkaan voida tarkastella kunnolla aineistoja, joissa on esimerkiksi käyräviivaisia yhteyksiä (Nummenmaa 2009, 315). Kuten Metsämuuronen (2005, 661) toteaa, regressioanalyysi tuottaa juuri sitä, mitä sinne syötetään, eli syystä tai toisesta epäoleelliset muuttujat tuottavat vastaavasti epävarmoja tuloksia. Vastuu on siis tutkimuksen tekijällä.

Miten palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus, palaute ja kehittäminen, luottamus johtoon, johtamisilmapiiri sekä ilmapiiri selittävät työtvytyväisyyden ja työmotivaation havaittua vaihtelua?

Regressioanalyysi tehtiin viemällä palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus, palaute ja kehittäminen, luottamus johtoon, johtamisilmapiiri sekä ilmapiiri regressioanalyysiin. Menetelmäksi valittiin monivaiheisten kokeilujen jälkeen *Enter*-menetelmä, (Liite 8, taulukko 1.) Esimerkiksi Nummenmaa 2009, 317) *Enter*-menetelmä onärkevin ratkaisu, koska tutkija pystyy ennakolta määrittelemään malliin tulevat muuttujat ja näin testata, kuinka hyvin tutkimusasetelma tai ennakko-oletus sopii aineistoon. Pitkään harkittiin menetelmäksi myös *Stepwise*-menetelmää, joka hakee aineistoon tilastollisesti parhaiten sopivan mallin. Sitä kuitenkin kritisoidaan yleisesti vanhahtavana ja epäpätevänä, koska tilasto-ohjelma ei ymmärrä eri muuttujien merkitystä ja siitä syystä mallintamisesta voisi tulla tulkinallisesti täysin järjettömiä (ks. esim. Nummenmaa 2009, 318–319). Tässä tapauksessa mallia kuitenkin tarkasteltiin huolella. Lisäksi

tuloksen varmistamiseksi kokeiltiin myös *Stepwise*-menettelyä. Sen avulla saadut tulokset vastasivat *Enter*-menettelyn tuloksia työtyytyväisyyden ja työmotivaation selittäjien osalta, mitä voidaan pitää indikaattorina taustateorioiden vahvuudelle ja näin myös *Enter*-menetelmän oikeellisuudelle.

Mallin hyvyyttä mitattiin regressioanalyysissä multippelikorrelaatiokertoimella ($R=.754$). Se kertoo selittävien muuttujien muodostaman muuttujajoukon ja selitettävän muuttujan välisen yhteiskorrelaation. Mallin selitysaste, multippelikorrelaatiokertoimen neliö R^2 , kertoo puolestaan sen, kuinka monta prosenttia malli pystyy selittämään selitettävän muuttujan, tässä tapauksessa työtyytyväisyyden ja työmotivaation, vaihtelusta. Mallin hyvyyttä tarkasteltiin kuitenkin korjatun selitysasteen (R^2_a) avulla, joka kertoo kahden muuttujan välisestä korrelaatiosta, kun yhden tai useamman muuttujan vaikutus on poistettu eli vakioitu. (Metsämuuronen 2005, 669, 680; Nummenmaa 2009, 320–321.) Vaikutusmahdollisuudet, ilmapiiri ja johtamisilmapiiri selittivät yhdessä 55 prosenttia esimiesten työtyytyväisyydestä ja työmotivaatiosta, ja täten selittämätön osuus eli jäännöstermi (Nummenmaa 2009, 320) oli 45 prosenttia. Ilmapiiri selitti yksinään 6,3 prosenttia, vaikutusmahdollisuudet 4,5 prosenttia, ja johtamisilmapiiri 2,9 prosenttia esimiesten työtyytyväisyydestä ja työmotivaatiosta (Liite 7, taulukko 4.)

Regressioanalyysin mukaan kuudesta summamuuttujasta vain vaikutusmahdollisuudet ($\beta = .352, p = .000$), ilmapiiri ($\beta = .274, p = .000$) ja johtamisilmapiiri ($\beta = .300, p = .004$) olivat tilastollisesti merkitseviä työtyytyväisyyden ja työmotivaation selittäjiä (liite 7, taulukko 4). Toisin sanoen palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus, palaute ja kehittäminen sekä luottamus johtoon eivät tämän aineiston ja vastaajien vastausten perusteella selitä tilastollisessa mielessä esimiesten työtyytyväisyyden ja työmotivaation vaihtelua. Taulukosta voidaan myös päätellä, että koska vaikutusmahdollisuudet-, johtamisilmapiiri- sekä ilmapiiri-muuttujan standardoitu beeta-kerroin on positiivinen, esimiesten kokiessa ilmapiirin ja omat vaikutusmahdollisuudet positiivisina, on heidän työtyytyväisyytensä ja työmotivaationsa myös hyvällä tasolla.

Regressioanalyysin tuloksia tulkittaessa on koko ajan syytä pitää mielessä myös multikollinearisuuden mahdollisuus. Multikollinearisuudella tarkoitetaan sitä, että lähekkäiset käsitteet korreloivat helposti voimakkaasti keskenään. Tällöin voidaan ajatella muuttujien syövän toistensa selitysvoimaa mallissa. Regressioanalyysin perusoletuksena on kuitenkin se, että selittävät muuttujat eivät korreloi keskenään kovin voimakkaasti. (Nummenmaa 2009, 323.) Yksi multikollinearisuuden mittari on multippelikorrelaatiokertoimen neliö. Jos R^2 on korkea, muuttujat korreloivat voimakkaasti keskenään, ja on syytä epäillä multikollinearisuutta. (Metsämuuronen 2005, 672.) Multippelikorrelaation neliön ($R^2 = .57$) perusteella voitiin todeta, että mallin multikollinearisuutta on syytä ainakin tarkastella tarkemmin. (Liite 8, taulukko 2.)

Seuraavaksi tarkasteltiin mallin regressiokertoimia (β), jotka kertovat, kuinka paljon kukin selittävä muuttuja selittää selitettävän muuttujan vaihtelusta (Nummenmaa 2009, 321–322). Tällöin kiinnitettiin huomiota toleranssi- ja VIF-lukuihin, jotka viittaavat selittävien muuttujien hyvyyteen. Mallin toleranssin pieni arvo ja VIF:n suuri arvo viittaisivat multikollinearisuuteen. (Metsämuuronen 2005, 682.) Nummenmaan (2009, 324) mukaan nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että jos toleranssi on pienempi kuin .01, multikollinearisuus on ongelmallinen ja mallia tulee muuttaa. Tässä mallissa kaikki VIF-arvot olivat melko suuria ja toleranssiarvot puolestaan kohtuullisen pieniä tilastollisesti merkitsevästi mallia selittävien muuttujien kohdalla, paitsi ilmapiirillä, jonka toleranssiarvo oli .82. Toleranssiarvot olivat kuitenkin kaikki yli .33 ja VIF-arvot yli 1.22, joten näiden arvojen todettiin olevan kohtuullisen hyvällä tasolla multikollinearisuutta ajatellen. (Liite 8, taulukko 3.)

Varmuuden vuoksi multikollinearisuutta tarkasteltiin vielä ominaisarvojen, kuntoisuusindeksin sekä varianssisuuden perusteella (liite 8, taulukko 5). Metsämuuronen (2005) mukaan ominaisarvosarake kertoo siitä, kuinka monta aitoa pääkomponenttia löytyy muuttujien perusteella. Lähellä nollaa olevat arvot indikoivat muuttujien välistä voimakasta korrelaatiota eli multikollinearisuutta. Kuntoisuusindeksin ylittäessä arvon 15 saattaa ilmetä ongelmia, kun taas yli 30:n kuntoisuusindeksi merkitsee jo vakavaa multikollinearisuutta. Varianssisuus on

puolestaan pääkomponentin ja ominaisarvon suhde. Suuri varianssisuus merkitsee multikollineaarisuutta. (Metsämuuronen, 2005, 683.) Näiden huomioiden perusteella voitiin todeta, että sekä ominaisarvojen että kuntoisuusindeksin perusteella mallissa on selviä viitteitä siitä, että muuttujat syövät toistensa selitysvoimaa mallissa. Tästä syystä mallia tarkasteltiin regressioanalyysin avulla vielä niin, että ne muuttujat, jotka korreloivat vahvasti keskenään (palaute ja kehittäminen, vaikutusmahdollisuudet sekä palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus) poistettiin analyysistä yksi kerrallaan. Muuttujan poistamisen vaikutusta tarkasteltiin näin toisten muuttujien beta-kertoimiin. Millään näistä poistoista ei kuitenkaan ollut positiivista vaikutusta beetoihin tai niiden tilastolliseen merkitsevyyteen, eikä myöskään toleranssilukuihin ja sitä kautta multikollineaarisuuteen.

Regressioanalyysin perusteella voitiin siis todeta, että kun työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota ennustettiin tutkijan määrittelemällä mallilla, *Enter*-menetelmällä, palkitsemisen koetun oikeudenmukaisuuden, palautteen ja kehittämisen, luottamuksen johtoon, johtamisilmapiirin sekä ilmapiirin avulla, ainoastaan vaikutusmahdollisuudet ($\beta = .352, p = .000$), ilmapiiri ($\beta = .274, p = .000$) sekä johtamisilmapiiri ($\beta = .300, p = .004$) olivat tilastollisesti merkitseviä selittäjiä. Malli sopi aineistoon ($F_{6,129} = 28.35, p = .000$) selitystason ollessa merkittävän korkea ($R^2_a = .55$).

7.2.2 Taustamuuttujien yhteys esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon

Toisena tutkimuskysymyksenä kysyttiin ovatko taustamuuttujat (ikä, sukupuoli, työssäolovuodet, ammattiryhmä, koulutus) yhteydessä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Aineistosta vastaajien ikää ja työssäolovuosia käsitteleviä muuttujia ei voitu käyttää jatkuvaluonteisina muuttujina. Tämän vuoksi ne luokiteltiin vastaamaan paremmin tutkimuksen tavoitteita. Uudet muuttujat nimettiin ikäryhmäksi ja työkokemukseksi. Ikäryhmät muodostettiin seuraavasti: 0–32 = *nuoret aikuiset*, 32–42 = *aikuiset*, 42–52 = *keski-ikäiset*, yli 52 = *seniorit*. Työkokemus puolestaan ryhmiteltiin

seuraavasti: 0–5 = *kokemattomat* 5–10 = *vähän kokeneet*, 10–15 = *kokeneet*, yli 15 = *konkarit*. (Liite 9, taulukot 1–2; kuviot 1–2.) Tällaisiin ryhmittelyihin päädyttiin alkuperäisten jakaumakuvioiden (liite 4, kuvio 2; 4) tarkastelun ja muutamien erilaisten ryhmittelykokeilujen jälkeen. Näin ”häntiä” tiivistämällä luokista saatiin tutkimuksen kannalta mielekkäästi jakautuneita ja muuttujista yhteismitallisia. Sukupuoli, ammattiryhmä ja koulutus muodostivat jo ennestään ryhmät.

Kaikkien taustuuttujien kohdalla tarkasteltiin aina ensin Levenen testin arvoja, jotka osoittivat selkeästi, että ryhmien väliset erot eivät olleet minkään muuttujan kohdalla tilastollisesti merkitseviä. Iän, työkokemuksen, koulutuksen ja ammattiryhmän osalta ryhmien välisiä eroja tarkasteltiin tämän jälkeen yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) avulla. Yksisuuntaista varianssianalyysia käytetään tilanteissa, joissa verrataan muuttujien välisiä keskiarvoja. Perusoletuksena on, että eri ryhmien väliset keskiarvot ovat samat. Keskiarvoissa on tilastollisesti merkitsevä ero, vain jos saatu arvo alittaa sille asetetun rajan ($p < 0,05$). (Heikkilä 2001, 225–226.) Kaikkia edellä mainittuja taustamuuttujia tarkasteltiin myös non-parametrisella varianssianalyysillä vastaavalla Kruskal-Wallis H-testillä. Muuttujien vapausasteet selvitettiin t-testin avulla. Sukupuolen osalta naisten ja miesten välisiä eroja testattiin puolestaan Studentsin t-testin avulla. Riippumattomien otosten t-testissä verrataan ryhmien välisiä keskiarvoja. t-testissä vertailu tapahtuu kahden määrätyn ryhmän välillä. Testi vertaa myös, missä määrin ryhmät eroavat toisistaan. (Metsämuuronen 2006, 383–385.) Sukupuolta tarkasteltiin myös non-parametrisella t-testiä vastaavalla Mann-Whitneyn testillä.

Ensin tarkasteltiin sitä, eroaako esimiesten työtyytyväisyys ja työmotivaatio iän, työkokemuksen, koulutuksen tai ammattiryhmien mukaan. Yksisuuntaisen varianssianalyysi osoitti, että eri ikäisten esimiesten ryhmien variansseissa työtyytyväisyydessä ja työmotivaatiossa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja ($F(74) = .107$, $p = .956$, $\eta^2 = .002$). Samansuuntaiset tulokset saatiin myös ammattiryhmän ($F(90) = .53$, $p = .714$, $\eta^2 = .016$), koulutuksen ($F(61) = .10$, $p = .982$, $\eta^2 = .003$) sekä työkokemuksen ($F(88) = 1.61$, $p = .191$, $\eta^2 = .035$) osalta. Yksisuuntaisen

varianssianalyysin perusteella voitiin toisin sanoen todeta, että esimiesten työtyytyväisyys ja työmotivaatio ei eroa iän, koulutuksen, ammattiryhmän tai työkokemuksen mukaan tässä aineistossa. Ikä, koulutus, ammattiryhmä tai työkokemus eivät vaikuttaneet esimiesten kokemuksiin työtyytyväisyydestä ja työmotivaatiosta.

Eroja esimiesten työtyytyväisyydessä ja työmotivaatiossa iän, työkokemuksen, koulutuksen tai ammattiryhmien mukaan testattiin tutkimustuloksen vahvistamiseksi myös non-parametrisella Kruskal-Wallis -testillä. Testin mukaan eri ikäisten esimiesten työtyytyväisyydessä ja työmotivaatiossa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja ($\chi^2(3) = 1,59, p = .661$). Testitulokset olivat samansuuntaisia myös työkokemuksen ($\chi^2(3) = 3,14, p = .371$), koulutuksen ($\chi^2(4) = .47, p = .976$) ja ammattiryhmän ($\chi^2(4) = 2,61, p = .625$) suhteen. Toisin sanoen myös Kruskal-Wallis -testi osoittaa, että esimiesten työtyytyväisyydessä ja työmotivaatiossa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja ikäryhmän, työkokemuksen, koulutuksen tai ammattiryhmän suhteen.

Seuraavaksi tarkasteltiin sitä, eroaako esimiesten työtyytyväisyys ja työmotivaatio sukupuolen mukaan. Sukupuolen osalta ryhmien välisten erojen merkitsevyyttä testattiin riippumattomien otosten t-testillä (*Studentsin t-testi*). Testin avulla esimiesten työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota vertailtiin naisten ja miesten välillä. Tulokset osoittivat, että naisten ($M^N = 6.06, SD = .94$) ja miesten ($M^M = 6.07, SD = .87$) välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa sen suhteen, kuinka esimiehen työtyytyväisyys ja työmotivaatio koetaan, $t(134) = -.10, p = .919$.

Naisten ja miesten välisiä eroja esimiesten työtyytyväisyyden ja työmotivaation osalta testattiin vielä tutkimustuloksen vahvistamiseksi myös t-testin non-parametrisella vastineella, Mann-Whitneyn U-testillä. Testituloksen mukaan ($U = 2188, p = .663$) naisten ja miesten työtyytyväisyys ja työmotivaatio eivät eroa toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Naisten ja miesten välisiä eroja olisi voitu testata myös viemällä nais- ja miesvastaajat erikseen regressioanalyysiin ja näin selvittää selittävätkö vaikutusmahdollisuudet, ilmapiiri tai johtamisilmapiiri eri tavalla naisten ja miesten

työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Siihen ei kuitenkaan ollut minkäänlaisia perusteita, koska mikään analyysi ei osoittanut minkäänlaisia viitteitä sukupuolten välisistä eroista tässä aineistossa.

7.3 Tutkimustulosten yhteenvetoa

Esimiesten työtyytyväisyyden ja työmotivaation tason voidaan tutkimustulosten perusteella sanoa olevan hyvällä tasolla, vaikka pientä hajontaakin oli havaittavissa. Muodostetuista summamuuttujista työtyytyväisyys ja työmotivaatio oli sekä keskiarvolla (6,05) ja moodilla (6) että myös mediaanilla (6,29) mitattuna korkeimmalla tasolla ja sen keskihajonta (.91) oli kaikkein pienin muihin summamuuttujiin verrattuna. Tämän perusteella voitiin todeta, että esimiehet ovat varsin tyytyväisiä ja motivoituneita työhönsä.

Tarkasteltaessa muiden summamuuttujien keskiarvoja niiden aritmeettisiin keskiarvoihin (4) verrattuna, voitiin todeta, että niiden keskiarvot ylittivät kaikkien summamuuttujien kohdalla aritmeettisen keskiarvon. Näin ollen voitiin todeta, että etenkin luottamus johtoon (5,58), ilmapiiri (5,47), palaute ja kehittäminen (5,35) sekä palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus (5,07) olivat melko hyvällä tasolla. Tosin niiden keskihajonnat olivat kaikki yli 1.07, joten vastaajien kokemukset myös eroavat näiden osalta melko paljon toisistaan. Toiset kokevat luottamuksen johtoon, ilmapiirin, palautteen ja kehittämisen sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuuden huomattavasti positiivisempänä tai negatiivisempänä kuin toiset.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, ovatko tulospalkkiojärjestelmään ja työympäristöön liittyvät ilmiöt yhteydessä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon, saatiin seuraavanlaisia vastauksia; Regressioanalyysin perusteella *vaikutusmahdollisuudet, ilmapiiri sekä johtamisilmapiiri* olivat tilastollisesti merkitseviä selittämään esimiesten työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Sen sijaan *palkitsemisen koetun oikeudenmukaisuuden, palautteen ja kehittämisen ja luottamuksen johtoon* avulla ei pystytty tässä mallissa selittämään esimiesten työtyytyväisyyttä ja

työmotivaatiota. Tutkimustulosten mukaan, kun esimiehet kokevat ilmapiirin ja johtamisilmapiirin positiivisina, ja kun he samalla kokevat, että heillä on myös vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja myös tulospalkkiojärjestelmään, heidän työtyytyväisyytensä ja työmotivaationsa ovat myös hyvällä tasolla. Toisin sanoen esimiesten vaikutusmahdollisuuksia sekä organisaation ilmapiiriä ja johtamisilmapiiriä tukemalla, voidaan vahvistaa myös esimiesten työtyytyväisyyden ja työmotivaation kokemuksia.

Huomioitavaa on, että keskiarvolla mitattuna nimenomaan vaikutusmahdollisuudet (4,82) ja johtamisilmapiiri (4,83) olivat summamuuttujista heikoimmalla tasolla. Näiden kahden muuttujan hajontaluvut olivat myös suurimmasta päästä (1.35 ja 1.23). Eli toiset esimiehet kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa ja organisaation johtamisilmapiirin merkittävästi paremmiksi kuin toiset. Huomion arvoista on myös se, että johtamisilmapiirin moodi oli summamuuttujista ainoana sama kuin aritmeettinen keskiarvo eli 4. Toisin sanoen suurin joukko vastaajista arvio johtamisilmapiirin olevan vain keskinkertaisella tasolla.

Vastaajat, eli tulospalkkion piirissä olevat esimiehet, jakautuivat sukupuolen mukaan niin, että naisia ja miehiä oli melkein yhtä paljon. Vastaajien ikähaarukka oli melko suuri 28–63 vuotta, vaikka suurin osa vastaajista sijoittuikin 32 ja 52 ikävuoden välille. Vastaajat jakautuivat ammattiryhmien mukaan epätasaisesti, mutta tämä johtui pelkästään siitä, että toisia ammattiryhmien edustajia vaan on enemmän kuin toisia. Työtehtävät ja vastuiden suuruudet kuitenkin vaihtelevat eri ammattiryhmien välillä suuresti. Suurimmalla osalla esimiehistä oli ensimmäisen tai toisen asteen koulutus, vähemmistöllä kolmannen asteen koulutus. Vastaajien taustamuuttujissa oli siis melko paljon monenlaista hajontaa.

Tätä taustaa vasten vastattaessa toiseen tutkimuskysymykseen, ovatko taustamuuttujat (ikä, työssäolo vuodet, sukupuoli, koulutus, ammattiryhmä)) yhteydessä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon, saatiin varsin yllättävä tulos. Yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella voitiin todeta, että tällä aineistossa, tässä tutkimuksessa,

näillä väittämillä ei löydetty esimiesten tyytytyväisyydessä ja työmotivaatiossa tilastollisesti merkitseviä eroja iän, sukupuolen, työkokemuksen, ammattiryhmän ja koulutuksen suhteen. Toisin sanoen esimiehet olivat yhtä tyytyväisiä ja motivoituneita tai tyytymättömiä ja ei-motivoituneita työhönsä riippumatta siitä, olivatko he naisia tai miehiä, nuoria tai senioreita, tai työtehtävästä, koulutustasosta tai nykyisessä työtehtävässä olovuosista riippumatta. Tässä aineistossa ei siis havaittu esimerkiksi korkeamman iän tai työssäolovuosien ja sitä kautta kokemuksen mukanaan tuomaa tyytytyväisyyden ja työmotivaation laskua. Pitää kuitenkin muistaa, että kvantitatiivinen tutkimus tutkii keskimääräisyyksiä, joten tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa mitään yksittäisten ihmisten kokemuksista, eikä varsinkaan niiden taustalla olevista syistä.

8. Diskussio

8.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointia

Motivaatiopsykologian perinteisenä ongelmana on ollut mittaaminen ja arviointi. (Salmela-Aro 2002). Sama haaste tuntui olevan välillä edessä vielä tänäkin päivänä, vaikka moderni motivaatiopsykologia on Salmela-Aron (2002) mukaan kehittynyt eteenpäin myös arviointimenetelmien osalta. Tutkimusta on kuitenkin syytä aina arvioida huolella monista eri näkökulmista. Tämän tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelun pohjaksi päätettiin monista vaihtoehdoista ottaa Heikkilän (2008, 29–32) listaus hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksista. Ne ovat seuraavat kahdeksan tekijää: *validiteetti, reliabiliteetti, objektiivisuus, tehokkuus ja taloudellisuus, avoimuus, tietosuoja, hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus sekä sopiva aikataulu.*

Ensimmäiseksi **validiudella** tarkoitetaan systemaattisen virheen puuttumista. Toisin sanoen, mittari mittaa niitä asioita, joita oli tarkoitus mitata, ja sitä kautta tutkimus on pätevä. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee kattaa kaikki tutkimusongelmat ja niiden tulee mitata yksiselitteisesti oikeita asioita. Ollakseen validi, mittariin liittyvät käsitteet sekä muuttujat tulee olla etukäteen tarkoin määriteltyjä. (Heikkilä 2008, 29–30.) Validin kyselylomakkeen tekeminen tuotti toisinaan suorastaan tuskaa. Miten saada toimivat sekä selkeästi erilaiset mittaristot esimerkiksi työmotivaatio-ulottuvuudelle ja työtyytyväisyys-ulottuvuudelle? Käytössä ei ollut valmista, testattua lomaketta, jota olisi voinut soveltaa suoraan, ja näin olla suoraan varma mittareiden validiudesta ja myös reliabiliteetista. Toisaalta mittareiden luotettavuutta puolsi pohjalla käytetyt Nurmela et al:n (1999) aiemmat tutkimukset ja heidän moneen kertaan testaamat mittarit, joita sovellettiin tähän tutkimukseen niiltä osin, kuin ne katsottiin relevanteiksi. Parin eri version jälkeen, käsitteiden kirkastuessa syntyi ohjaajan reflektoinnin avulla lopullinen kyselylomake, jossa sekä käsitteet että tutkimusongelmat tuntuivat olevan hyvin edustettuina.

Vastauksia saatiin $N=137$ eli vastausprosentti oli 71 ja kato oli 29 prosenttia eli kohdejoukosta 56 henkilöä jätti vastaamatta kyselyyn (ks. taulukko 4). Katoa oli kuitenkin suhteessa ammattiryhmän kokoon melko tasaisesti kaikissa ryhmissä, joten sitä ei voida pitää mitenkään systemaattisena. Puuttuvia tietoja (*missing values*) aineistossa oli vain yksi kappale. Yksi vastaaja oli jättänyt työtehtävässä aloitusvuoden tyhjäksi (ks. liite 4, taulukko 3), vaikka sen ei pitänyt olla teknisesti edes mahdollista. Kuitenkin voidaan ajatella, että tämä puuttuva tieto ei ole kovin merkittävä, saati systemaattinen, koko aineistoa ja tutkimusta ajatellen, vaikka aina olisi toivottavaa, että aineistossa ei olisi yhtään puuttuvaa tietoa

Toiseksi **reliabiliteetti** kertoo tulosten tarkkuudesta eli luotettavuudesta. Tulosten yleistämisessä pitää olla varovainen. Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Reliabiliteettiin vaikuttaa ensinnäkin otoksen koko, joka ei saa olla liian pieni. Toiseksi huomioonotettava seikka on kato, eli kyselyyn vastaamatta jättäneiden määrä. Etukäteen pitää myös varmistaa, ettei kohderyhmä ole vino. Toisin sanoen kohderyhmän tulee edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2008, 30–31; Valli 2001, 92–94.) Tässä tutkimuksessa perusjoukkona oli kaikki vähittäiskaupan alan yrityksen tulosityksiköissä työskentelevät tulospalkkiojärjestelmän piirissä olevat esimiehet ($N=193$). Koska koko perusjoukko oli suhteellisen pieni, ainoaksi vaihtoehdoksi tässä tutkimuksessa jäi otoskoko mietittäessä kokonaistutkimus, jolloin koko perusjoukko oli mukana otoksessa. Esimerkiksi Heikkilä (2008, 45) toteaa, että otoskoon tulisi olla vähintään 100, jos kohderyhmä on suppea ja tuloksia tarkastellaan kokonaistasolla. Nämä kriteerit toteutuivat tässä tutkimuksessa. Kuitenkin kysely pitäisi teettää suuremmalle joukolle ja eri konteksteissa, jos tutkimustulokset haluttaisiin yleistää, koska otoskoko oli sen verran pieni ja kohdejoukko edusti vain yhtä yritystä. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu toisen sanoen lisätä laajentamalla otosta muihin yrityksiin, mutta se ei olisi ollut tässä opinnäytetyössä tarkoituksenmukaista. Mitä tulee kohderyhmän vinouteen, voidaan todeta, että käyttäytymistieteellisille tutkimuksille tyypillisesti aineisto sekä myös kohderyhmä olivat tässäkin tapauksessa vinoja. Näin ollen tuloksen luotettavuuden varmistamiseksi analysointiin käytettiin sekä parametrisia että non-parametrisia testejä.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Vastaamisaktiivisuuteen yritettiin vaikuttaa usean muistutusviestin avulla, joista osan lähetti tai välitti kaksi ketjunjohtajaa (vetoaa auktoriteettiin) ja osan pari eri vastaajaa eri ketjuista (vetoaa kollegiaalisuuteen). Viimeisinä kolmena vastauspäivänä muistutusviesti lähti jonkun välityksellä joka päivä. Toisaalta tuntui, että muistutustiheys oli liian tiivis jopa ärsyttävyyteen asti. Välillä nousi mieleen jopa tällaisen yrityksen vaikuttaa vastausprosenttiin moraalisuus ja eettisyys. Toisaalta jokaisen muistutusviestin lähetyksellä näytti olevan suora positiivinen yhteys vastausaktiivisuuteen. Toisin sanoen vastauksia tuli aina heti viestin lähetyksen jälkeen aktiivisemmin kuin muulloin. Lisäksi loppua kohden tihenevät muistutusviestit eivät olleet millään tavoin osoitettu kenellekään henkilökohtaisesti. Niissä vain kehoitettiin vastaamaan, jotta tutkimustulos olisi mahdollisimman oikea, ja sisältäisi mahdollisimman monen kohdejoukkoon kuuluvan käsityksen tulospalkkiojärjestelmästä ja työympäristöstä. Myös sillä, että välillä viestejä lähetettiin virallisemmin ketjunjohtajien välityksellä, ja välillä kollegoiden välityksellä, ajateltiin olevan mahdollisesti jonkinlaista positiivista vaikutusta vastausaktiivisuuteen. Tätä hypoteesia on kuitenkin vaikea todentaa. Voidaan kuitenkin sanoa, että kaikki, mikä oli moraalisesti ja eettisesti kestävää, tehtiin vastausprosentin kohottamiseksi.

Tässä vaiheessa on hyvä myös todeta reliaabeliuden osalta, että tehtyjen päätelmien luotettavuutta tuki yksittäisten väittämien muodostamien summamuuttujien sisäisen homogeenisyyden arviointi osioanalyysin avulla. Osioiden havaittiin mittaavaan sisällöllisesti mielekkäitä kokonaisuuksia, joiden reliabiliteettikertoimet voitiin tulkita hyviksi.

Kolmanneksi **objektiivisuudella** tarkoitetaan puolueettomuutta. Siihen liittyy tutkijan subjektiiviset valinnat tutkimusmenetelmästä, kysymysten muotoilusta, menetelmistä ja raportointitavasta sekä tahattomatkin virheet. Tutkimustulosten ja koko tutkimusprosessin tulee olla tutkijan omista käsityksistä, mielipiteistä ja vakaumuksista riippumattomia. (Heikkilä 2008, 31.) Tämän tutkimuksen osalta tutkijan suhde koehenkilöihin nostu esiin kysymyksen tutkimuksen objektiivisuudesta. Kohdejoukko

oli tutkijan oman työnantajan palveluksessa, ja osa heistä oli entisiä kollegoita. Osa vastaajista oli henkilökohtaisia tuttavuuksia, osan tutkija tunsi vain nimeltä tai ulkonäöltä, ja osa oli käytännössä täysin tuntemattomia.. Kohdejoukon valinta itse lähellä olevasta organisaatiosta oli osittain pelkkä käytännön kysymys. Yksinkertaisesti on paljon helpompi lähestyä ja saada tutkimuslupa yrityksestä, jonka itse tuntee, ja jossa on itse tunnettu ja tiedetty henkilö. Toisaalta kuitenkin tässä tutkimuksessa noudatettiin tietoisesti tuttuudesta huolimatta kaikkia eettisyyden periaatteita. Myös vastaajien anonymiteetti taattiin kaikin tavoin.

Tutkijan persoonan tuttuuden vaikutuksia vastaajien käyttäytymiseen, esimerkiksi innokkuuteen vastata, on vaikea arvioida. Se olisi jo melkein oma tutkimusaiheensa. Kyselylomakkeen joitakin kysymyksiä hiottiin vastaamaan yleisellä tasolla kohdejoukon tulospalkkiosopimuksia, jotta ne olisivat ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä ja kysymysten validius toteutuisi. Kohdejoukkoa oli myös osittaisesta tuttuudesta johtuen helpompi lähestyä epävirallisemmin esimerkiksi vastaamiseen liittyvillä muistutusviesteillä, mutta sen ei voida ajatella vähentävän tutkimuksen objektiivisuutta. Toisaalta tutkimusmenetelmän valintaan, analysointiin tai raportointiin kohdejoukolla ei ole ollut minkäänlaista vaikutusta.

Neljänneksi tutkimuksen **tehokkuudella ja taloudellisuudella** tarkoitetaan hyödyn ja kustannusten oikeaa suhdetta (Heikkilä 2008, 31). Tämän tutkimuksen osalta ei ollut olemassa minkäänlaisia taloudellisia tavoitteita. Tehokkuutta voidaan tarkastella lähinnä siitä näkökulmasta, että tutkimus on valmistunut ennakoidussa aikataulussa, jolloin sen ajankohtaisuus on myös säilynyt esimerkiksi suhteessa aineistoon tai teoreettiseen viitekehukseen. Tämä liittyy läheisesti myös viidenteen tutkimuksen perusvaatimukseen eli **sopivan aikataulun** periaatteeseen (Heikkilä 2008, 32). Tutkimussuunnitelman avulla koko tutkimusprosessi aikataulutettiin alusta lähtien. Kyselylomakkeen laatiminen aloitettiin hyvissä ajoin. Koko tutkimuksen kannalta oli järkevää kerätä aineisto ennen kesälomien alkua, mikä aiheutti kyselylomakkeen julkaisulle lopulta pieniä aikataulupaineita. Aineistonkeruun aikana koko ajan päällä ollut elintarvikealan lakko, tai sen uhka, saattoivat osaltaan olla vaikuttamassa vastausaktiivisuuteen. Lakko,

sen jälkimainingit ja uuden lakon uhka vaikuttivat voimakkaasti vähittäiskaupan alalla tuotteiden saatavuuteen. Kahta päivää ennen vastausajan umpeutumista oli todellinen uhka uuden, laajan elintarvikealan lakon alkamisesta. Siihen oli myymälöissä varauduttu tilaamalla runsaasti tavaraa. Lakko kuitenkin peruuntui viime hetkellä, mikä taas aiheutti sen, että tavarapeli yksiköissä heilahti toiseen suuntaan ja tuotteita olikin yhtäkkiä liikaa. Valtakunnallinen tilanne sekoitti ja hankaloitti vastaajaryhmien normaalia arkea ja vei kohdejoukon energiaa ja huomiota pois vapaaehtoisesta kyselytutkimuksesta. Tähän ei kuitenkaan mitenkään voinut vilkkaana työtaistelukeväänä ennakkoon varautua. Ja, jos aineistonkeruun olisi siirtänyt syksyyn, olisi koko tutkimusprosessi venynyt.

Kuudenneksi tutkimuksen **avoimuudella** tarkoitetaan sitä, että tutkittavat ovat tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta ja käytöstavasta. Avoimuuteen liittyy myös tutkimuksen kannalta tärkeiden tulosten ja johtopäätösten rajoittamattomaan esittämiseen. Tässä kohden on myös syytä pohtia käytettyjä menetelmiä ja tutkimustulosten epätarkkuusriskejä ja niiden vaikutuksia yleistettävyyteen. (Heikkilä 2008, 32.) Tässä tutkimuksessa kohdejoukolle kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja käytöstavasta saatekirjeessä (liite 2), itse kyselylomakkeen johdannossa (liite 1) sekä osittain myös vastaamiseen kannustavissa muistutusviesteissä. Viimeisessä muistutusviestissä, jossa myös kiitettiin jo vastanneita, luvattiin jollain tavalla kertoa kohdejoukolle tutkimustuloksista koko pro gradu –tutkielman valmistuttua. Muutenkin koko tutkimusprosessin aikana on avoimesti kerrottu esimerkiksi tutkimuslupaa kysyttäessä tutkimuksen tarkoituksesta ja käytöstavasta. Tutkimusprosessin aikana ei olla myöskään sitouduttu minkäänlaisiin tuloksiin tai johtopäätöksiä rajoittaviin sopimuksiin. Kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä voidaan pitää soveliaina tähän tutkimukseen, jonka tarkoituksena oli nimenomaan tutkia erilaisten asioiden ja ilmiöiden välisiä yhteyksiä ja riippuvuuksia. Myös muilla tutkimusmenetelmillä olisi varmasti saatu aikaan hedelmällisiä tutkimustuloksia. Tämän opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli kuitenkin myös oppia tekemään tutkimusta tilastollisin menetelmin, mikä toteutuikin. Toisaalta kyselylomakkeen lopussa oli yksi avoin kysymys, jonka avulla saatiin jonkin verran myös mielenkiintoista kvalitatiivista aineistoa, jota ei kuitenkaan analysoitu.

Seitsemänneksi **tietosuojan** periaate on koko tutkimuksen kannalta todella merkittävä. On pystyttävä takaamaan koko prosessin ajan sekä yksityisyyden että liike- ja ammattisalaisuuksien vaarantumattomuus. Yksilöä ei saa pystyä tunnistamaan ja tuloksia julkistettaessa on huolehdittava sekä yksilön että yrityksen tietosuojan säilymisestä. (Heikkilä 2008, 32.) Tässä tutkimuksessa yksilöiden anonyymiyden säilyttäminen oli ensiarvoisen tärkeää ja itsestään selvää. Kukaan muu kuin tutkimuksen tekijä sekä tutkielman ohjaaja eivät päässeet missään tutkimusprosessin vaiheessa näkemään vastauksia tai raakamatriisia.

Yrityksen tietosuojan säilyttäminen pienessä Suomen kokoisessa maassa on sitten jo toinen juttu, jota pohdittiin pitkään. Tutkimuslupa tähän tutkimukseen myönnettiin auliisti ja melko epävirallisesti. Yrityksen nimeä ei myöskään kielletty käyttämästä. Toisaalta tutkimusprosessin edetessä myös yrityksen tietosuojan säilyttäminen alkoi jostain syystä tuntua yhä tärkeämmältä jopa jo siinä vaiheessa, kun yhtään analyysiä oli edes suoritettu. Lopulta ehkä omaan moraaliin ja etiikkaan tukeutuen päätettiin jättää raportista yrityksen nimi ja suorat tunnistetiedot kokonaan pois. Tämä myös siksi, koska avoimuuden ja tieteellisen tutkimuksen kannalta olisi tärkeää, että kaikki tutkimustieto olisi yleisesti ja helposti saatavissa, mikä tarkoittaa nykypäivänä internetiä. Toisin sanoen yrityksen ”nimeä vaihtamalla” pyrittiin vaikuttamaan siihen, millä hakusanoilla tämä tutkimus löytyy tulevaisuudessa ja näin myös vaikuttamaan yrityksen tietosuojaan. Samasta syystä muutettiin ammattiryhmät kirjainkoodeiksi A, B, C, D, ja E, ja ketjuja, joissa nämä ammattiryhmät työskentelivät, ryhdyttiin kutsumaan kirjainkoodeilla X, Y ja Z.

Viimeisenä, kahdeksantena, kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksena on Heikkilän (2008) mukaan **hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus**. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen avulla saadaan esiin jotakin uutta ja relevanttia ja tutkimusmenetelmä on aiheeseen sopiva. Hyödyllisyyden ja käyttökelpoisuuden näkökulmasta tulee pohtia kaikkia tutkimusprosessiin liittyviä vaiheita ja asioita, kuten esimerkiksi kyselylomakkeen kysymysten käyttötarkoitusta ja tarpeellisuutta (Heikkilä 2008, 32.) Tämä vaihe olikin melko pitkä tässä prosessissa ja kyselylomake kävi läpi monta

muodonmuutosta ennen lopullista asuaan lyhentyen ja tiivistyen niin, että se olisi sekä vastaajaystävällinen että kuitenkin myös tarkoituksenmukainen. Lopullinen versio oli tämän prosessin hiottu tulos.

Yhtenä pienen pohdinnan aiheena aineiston keruun aikana oli se, kuuluivatko kaikki vastaajat kohdejoukkoon? Voiko olla täysin varma tästä, kun ei itse ole teknisistä syistä lähettänyt viestiä suoraan vastaajille vaan välikäsien kautta? Menivätkö kaikki viestit aina koko kohdejoukolle, ja toisaalta, saiko kenties joskus joku kohdejoukkoon kuulumaton viestin? Toisaalta itse kyselylomakkeessa vastaajan piti valita ammattiryhmä, johon kuuluu, minkä luulisi herättävän vastaajan hälytyskellot, ettei kuulukaan joukkoon, jos omaa ammattiryhmää ei löydy. Toisaalta muistutusviestejä, jotka sisälsivät linkin kyselylomakkeeseen, lähetettiin niin monta ja usean ihmisen kautta, että tuntuisi todella epätodennäköiseltä, jos joku kohdejoukkoon kuuluva ei olisi viestiä saanut.

Edellä mainitut kahdeksan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä mittaavaa kohtaa voidaan näin ollen todeta kaikki tulleen täytetyiksi. Tämän perusteella voidaan todeta tämän pro gradu –tutkielman teossa noudatetun kaikkia hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen periaatteita. Näin ollen voidaan myös todeta, että tämä tutkimus on luotettava ja eettisen tarkastelun kestävä.

8.2 Tutkimusprosessin arviointia

Vuoden mittainen prosessi alkaa olla takana. On aika tarkastella sitä kokonaisuutena. Hyvänä lähtökohtana pohdinnalle on se, että juuri mikään tutkimusprosessiin liittyvä elementti ei ole loppusuoralla tarkalleen niin, kuin sen aluksi ajateltiin olevan tässä vaiheessa, paitsi se, että koko prosessi alkaa olla päättymässä. Otsikko on kuitenkin pysynyt jossain määrin raameissaan, mutta muokkaantunut tietysti moneen kertaan lopulliseen muotoonsa. Aiheen suunta ja kiinnostuksen kohde oli myös selvillä alusta alkaen. Sen sijaan teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa ilmiöiden valtava kirjo aiheutti paljon pohdintaa etenkin tutkimusprosessin alkuvaiheessa. Oli vaikea saada

kiinni, mistä aiheen ja rajauksen kannalta järkevästä näkökulmasta aihetta lähdettäisiin tarkastelemaan. Lisäksi, kuten jo työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä määrittelevissä luvuissa todettiin, niiden erotteleva toisistaan oli jo teoreettisin perustein haastavaa.

Lopulta erinäisten polkujen kautta päädyttiin siihen lopputulokseen, että aihetta ei voi tarkastella vain yhden teorian näkökulmasta, vaan teoreettinen viitekehys, ja sitä kautta myös tutkimusasetelma, etenkin työmotivaation ja työtyytyväisyyden osalta, täytyi rakentaa yksinkertaistetulle, mutta moniulotteiselle mallille. Malliin tuli mukaan elementtejä eri teorioista, koska pelkästään jokin yksittäinen teoria ei olisi selittänyt riittävästi tutkimusaihetta eli esimiesten tulospalkkiojärjestelmään ja työympäristöön liittyvien ilmiöiden yhteyttä työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Toisaalta tämä lähestymistapa paisutti tutkimuksen viitekehystä ehkä jopa liikaa. Nyt jos tekisin saman tutkimuksen uudestaan, rajaisin todennäköisesti taustateorioita entistä rajummalla kädellä, jotta tutkimusasetelmasta ja sitä kautta koko tutkimusraportista tulisi tiiviimpi ja napakampi. Osittain tietysti raportin laajuuteen vaikutti myös opinnäytetyön luonne ja tarkoitus. Tavoitteena oli selvittää sekä lukijalle että samalla myös itselle, mitä milloinkin teki, miten ja miksi lähes juurta jaksan. Kuitenkin, jos kirjoittaisin raportin nyt, puhtaalta pöydältä, osaisin todennäköisesti paremmin poimia oleellimmalla tiedon ja myös ilmaista sen tiivistetymin.

Pohdittaessa teoreettisen viitekehksen ”oikeellisuutta” tai tarkoituksenmukaisuutta, on hyvä tarkastella Triffin (2001, 118) näkemystä tutkijan roolista tieteen tekemisessä. Se, että miellymme tai valitsemme jonkin teoreettisen näkökulman, ei tee teoriasta muita parempaa tai oikeampaa totuutta tuottavaa. Tutkimus on aina tutkijan valintoja. Tutkijalle jää aina pohdittavaksi, olisiko jollain toisella teoreettisella tai metodologisella lähestymistavalla saanut tutkittavasta ilmiöstä esiin toisenlaisen totuuden, Tätä olen pohtinut myös itse moneen otteeseen tutkimusprosessin aikana, ja pohdin jossain määrin yhä edelleen. Omat valinnat on kuitenkin allekirjoitettava, hyväksyttävä ja ennen kaikkea perusteltava, minkä olen yrittänyt tässä raportissa myös tehdä niin hyvin kuin osasin. Silti sorrun jatkuvasti oman argumentoinnin pätevyyden loputtomaan epäilyyn, mikä on toisaalta melko luonnollista tällaisen tutkimusprosessin yhteydessä.

Teoreettinen viitekehys ja tutkimusasetelma muodostuivat kuitenkin lopulliseen muotoonsa laajasti kirjallisuuteen perehtyen aluksi haparoiden ja loppua kohden yhä selkeämmin rajauksia tehden omien pohdintojen kautta sekä ohjaajan kanssa reflektoiden. Joku voisi joiltain osin esimerkiksi tässä kohtaa kyseenalaistaa tällaisen tutkimusprosessin itsenäisyyttä. Totta on, että kysyin aina itselleni epäselvissä tilanteissa neuvoa ohjaajaltani tai joltain muulta, kuten esimerkiksi kirjan kirjoittaneelta professorilta, jonka tekemä kaaviokuva ja kirjoittama selitys ja sovellus eivät avautuneet minulle alkuperäislähteestä, josta se oli lainattu, muutamalta opiskelutoverilta, tai esimerkiksi monimuuttuja-analyysi -kurssin opettajalta. Toisaalta suora kysyminen on myös tapa hankkia tietoa ja reflektoida omia ajatuksia sekä korjata käsityksiä ja siinä mielessä tärkeää minkä tahansa tutkimusprosessin kannalta. Lisäksi täytyy muistaa, että opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on paitsi osoittaa kykynsä tehdä tutkimusta, myös oppia koko prosessista. Ilman tällaista peilausta ja näkökulmien hakemista työstä tulisi paljon vajavaisempi. Opinnäytetyö on paitsi osoitus taidoista toteuttaa se, myös osoitus taidoista hankkia tietoa ja kehittyä tutkijana, kukin omalla tyylillään. Kysyvä ei tieltä eksy, päinvastoin.

Paikoin turhauttava vaihe oli mittareiden, väittämien jatkoselylomakkeen muodostaminen. Toisaalta siinä vaiheessa, kun ne saavuttivat lopullisen muotonsa, ne tuntuivat jo varsin tutuilta ja järkeviltä suhteessa teoreettiseen viitekehykseen, tutkimuksen aiheeseen ja asetelmaan, sekä myös helpoilta vastata vastaajien näkökulmasta. Aineistonkeruun ajankohta ei kuitenkaan ollut paras mahdollinen. Ajankohdan alku osui loppiaisviikolle, minkä lisäksi koko vähittäiskaupan ala, jolla vastaajajoukko myös työskenteli, oli juuri kärsinyt elintarvikealan lakkoiluista. Tämä aiheutti paljon erilaisia ylimääräisiä tehtäviä ja poikkeamia kohderyhmän normaaleihin rutiineihin, mikä saattoi vaikuttaa jonkin verran vastausintoon. Toisaalta, jos ja kun halusin saada aineiston kerättyä ennen varsinaisen kesälomakauden alkua, oli se tehtävä ennen toukokuun loppua. Mahdolliset vastaajien lomaviikot huomioon ottaen lomake ajastettiin julkiseksi kahden viikon ajaksi, ja niin, että ajanjakso jakaantui kolmelle eri viikolle minimoiden näin mahdolliset poissaolojen aiheuttama kato.

Pieni käytännön ongelma, jota jo sivusin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä arvioidessani, liittyi kohdejoukolle kohdennettuun viestintään ja muistutuksiin käynnissä olevasta kyselytutkimuksesta sekä kehotuksiin aktiivisesta vastaamisesta. Yrityksessä, josta aineisto kerättiin, on olemassa valmiit sähköpostilistat eri ammattiryhmille, joiden avulla on helppo lähettää juuri heitä koskevia viestejä. Tämän tutkimuksen kannalta ongelmana oli se, että sähköpostilistat ovat käytössä vain yrityksen sisällä, joten kaikki viestintä jouduttiin lähettämään joko ketjunjohtajien tai joidenkin vastaajien välityksellä. Sen jälkeen oli vielä varmistettava, että viestit olivat myös varmasti lähetetty. Joustavampaa ja tehokkaampaa olisi ollut, jos viestit olisi voinut lähettää suoraan kohdejoukolle itse. Toisaalta, kun oli pakko käyttää välittäjäporrasta, antoi se ehkä myös jonkinlaista kollektiivista lisävoimaa tutkimukseen vastaamisen vauhdittamiseksi.

Vastausprosenttia (71 %) voidaan pitää kohtalaisen hyvänä, vaikka muistutusviestien määrä huomioiden, sen olisi voinut olettaa kohoavan jopa korkeammaksi. Mietityttämään jäi sen takia myös kohdejoukon tuttuuden merkitys, ja sitä kautta anonyymiteetin säilymisen pelko. Kyselylomakkeessa kysyttiin esimerkiksi syntymävuotta iän määrittämiseksi lähinnä raakamatriisin käyttökelpoisuuden takia. Kautta rantain kuului kuitenkin jälkeinpäin, että joku olisi jättänyt juuri tästä syystä vastaamatta kyselyyn, koska pelkäsi tulevansa syntymävuoden perusteella tunnistetuksi, eikä siitä syystä halunnut vastata rehellisesti. Yksi vastaaja oli myös jostain syystä, joka voi olla myös pelkkää huolimattomuutta, jättänyt vastaamatta kysymykseen, joka liittyi nykyisessä työtehtävässä aloitusvuoteen. Kuten jo aiemmin todettiin, sen ei pitänyt olla teknisesti edes mahdollista. Joka tapauksessa yksi puuttuva arvo ei tässä tapauksessa onneksi vaikuttanut tutkimustuloksiin millään lailla.

8.3 Tutkimusmenetelmien arviointia

Jotta tutkimustuloksia voi ymmärtää, täytyy Nummenmaan (2010, 11) mukaan tuntea myös tutkimusmetodologiaa. Esimerkiksi kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä ihmisten käyttäytymistä lähestytään mittaamisen näkökulmasta. Mittaaminen voi

kuitenkin tapahtua yhden tutkimusongelman ratkaisemiseksi usealla vaihtoehtoisella menetelmällä. Jos mikään menetelmä ei tunnu suoraan sopivalta ongelmanratkaisuun, joudutaan soveltamaan. (Nummenmaan 2010, 11, 19–20.) Nämä lähtökohdat vaikuttavat tietysti myös tuloksiin ja niiden tulkintaan.

Tein kandidaatintutkielman kvalitatiivisin menetelmin, mikä tuntui itsestä siinä vaiheessa ehkä luonteeseen sopivammalta, mutta se saattoi johtua vain epävarmuudesta kvantitatiivisia menetelmiä kohtaan. Tästä syystä halusin tarkastella tutkimusaihetta tässä pro gradu -tutkielmassa nimenomaan kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin, haastaakseni itseni ja oppiakseni.. Tämän opinnäytetyön avulla halusin paitsi harjoitella tutkimuksen tekoa, myös oppia käyttämään PASW-tilasto-ohjelmaa ja tekemään sen avulla haluamiani analyysejä, sekä tulkitsemaan niitä oikein. Kuitenkin, kuten jo kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä tarkasteltaessa todettiin, Heikkilän (2008, 16) mielestä kvantitatiivisen tutkimuksen avulla ei päästä ilmiöiden taustalla oleviin syihin. Tästä voidaan tietysti olla montaa eri mieltä.

Kvantitatiivisen lähestymistavan taustalla on realistinen ontologia. Toisin sanoen ajatellaan, että todellisuus rakentuu objektiivisista tosiasioista. Tilastollisessa tutkimuksessa tärkeitä elementtejä ovat muun muassa käsitteiden määrittely, teoreettinen viitekehys, sekä johtopäätökset aiemmista tutkimuksista. (Hirsjärvi & al. 1997, 130–131, 137–138.) Kvantitatiivisen tutkimuksen voidaan ajatella olevan myös rationaalista, mutta kuten Trigg (2001, 102) huomauttaa, rationaaliset uskomukset riippuvat yksilön aikaisemmin hankitusta tietämyksestä. Näin ollen esimerkiksi tutkijan ratkaisut siitä, mitä rationaalisia analyysejä hän tulosten tuottamiseen käyttää, riippuvat hänen tiedoistaan tilasto-ohjelman tarjoamista analyysimenetelmistä ja niiden aikaisemmasta käytöstä muissa tutkimuksissa.

Ihmistieteissä tutkimuskohteena on ihminen, mikä tuottaa omat haasteensa tutkimustulosten stabiiliuteen (Metsämuuronen 2005, 26). Trigg (2001) korostaa sitä, että juuri tästä syystä ihmistieteissä kiinnostuksen kohteena ovat paitsi yksilöt ja yhteisöt, myös sosiaalisten instituutioiden sosiaaliset efektit. Tutkijan on pohdittava

omia arvojaan, koska ne yhdessä tutkimustoiminnan kanssa vaikuttavat tutkijan tapaan tarkastella ihmisten käyttäytymistä. Hermeneuttinen traditio ponnistaa paljolti juuri tällaisesta näkökulmasta, mikä tarkoittaa sitä, että ihmisiä tulisi ymmärtää eri tavalla kuin stabiileja, fyysisiä objekteja. Aina voidaan kuitenkin kyseenalaistaa kaiken fyysisenkin stabiilius; Maapallo oli pannukakku, kunnes toisin todistettiin. Voidaanko edes teoreettisessa mielessä ajatella, että jokin tutkimus olisi täysin arvovapaata? Vastauksena argumenttiin Trigg tuo esiin ihmistieteen tutkijoiden näkökulman, eli sen, että he haluavat objektiivisesti tuottaa samalla tavoilla faktoja, kuin luonnontieteilijät. Esimerkiksi empiristit kuitenkin rajoittavat Triggin mieleistä todellisuutta, jota voi kokea. Toisaalta hän toteaa, että teoreettinen viitekehys ohjaa aina havaintojamme sekä sitä, miten ne luokittelemme. Ja taas toisaalta hän pohtii ikiaikaista vastakkainasettelua siitä, onko ihminen biologinen tuotos vai sosiaalinen konstruktio. (Trigg 2001, 3–9, 51, 122, 134, 155–158.) Molemmissa on perää, mutta itse ajattelen, että biologia antaa jonkinlaisen pohjan, mutta ympäristö tuottaa loput. Tosin omilla valinnoillamme on varsinkin aikuisena suuri merkitys.

Tähtisen (2001, 8–11) mukaan tieteenfilosofisessa ja metodologisessa keskustelussa lähestymistavat jaetaan yleensä loogis-positiivisiin ja fenomenologis-hermeneuttisiin. Empiristisenä menetelmänä kvantitatiivinen tutkimus sijoittuu hypoteettis-deduktiivisine lähtökohtineen tällä jaottelulla loogis-positiivisiin lähestymistapoihin kausaalisuudessaan, probabilistisuudessaan ja normatiivisuudessaan. Triggin (2001, 258) määritelmän mukaan positivistinen totuus voi syntyä vain tieteellisen tutkimuksen kautta. Tilastollinen tutkimus onkin hyvin teorialähtöistä päättelyn edetessä yleisestä yksittäiseen. Tähtinen (2001) kuitenkin jatkaa, että tilastollinen tutkimus ei ole korrelatiivisena tutkimuksena niinkään kiinnostunut tutkittavien muuttujien kausaalisuhteista, vaan suhteiden tarkastelu tapahtuu yleensä yleisemmällä tasolla. Ihmisten käyttäytymiseen pyritään tilastollisten menetelmien avulla hakemaan keskimääräisiä selityksiä hakemalla vastauksia kysymykseen ”Miksi?”. Hänen mielestään ihmiskuvan voidaan ajatella olevan tästä lähtökohdasta katsottuna jossain määrin jopa mekanistinen ja staattinen, koska deduktiivinen päättelyn avulla tehdään

populaatiota koskevia väittämiä ja päätelmiä formaalilla käsittelyllä. (Tähtinen 2001, 8–11.)

Edellä kuvattujen määritelmien perusteella, tämä tutkimus sijoittuu paitsi käyttäytymisteiden kentälle ja kasvatustieteelliselle työelämän tutkimuksen kentälle, myös työpsykologiselle palkitsemisen kentälle, johon perehdyin työpsykologian ja johtamisen laajan sivuaineen myötä. Keskiössä ovat ihmiset ja heidän subjektiiviset kokemuksensa. Toisaalta asiaa näin jälkeenpäin tarkasteltuna mahdollisimman objektiivisesti, en voi väittää, etteikö luomani tutkimuksen teoreettinen viitekehys olisi ohjannut kaikkea toimintaani jollain tapaa koko tutkimusprosessin ajan. Voi kuitenkin kysyä, että eikö se juuri ole tieteelliselle tutkimukselle sallittua ja varsin ominaista? Ainakin Kuhn (viitataan Trigg 2001, 13–14) tuntuu olevan samaa mieltä, vaikka hän vie ajattelun vähän pidemmälle todetessaan, että uuden teorian avulla opimme huomaamaan ilmiöistä asioita, joita emme aiemmin huomanneet. Sama pätee mielestäni menetelmiin. Saamme eri menetelmillä erilaista tietoa samasta ilmiöstä. Kuitenkin voidaan ajatella, että jollain menetelmällä hankittu tieto on yhtä objektiivista ja oikeaa, kuin toisellakin hankittu. Relativistinen lähestymistapa pluralistisine ihmisineen ja konteksteineen (ks. Trigg 2001, 18) tuntuukin varsin järkevältä näkökulmalta.

Näiden kahden eri menetelmillä tehdyn opinnäytetyön perusteella olen kuitenkin kallistumassa ajatukseen, että hedelmällisimmän tutkimustuloksen esimerkiksi työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota tutkittaessa saattaisi saada aikaan yhdistämällä sekä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. Tässä tutkimuksessa alun perin niin ajateltiin tehtävän annettaessa vastaajille mahdollisuus vastata avoimeen kysymykseen. Kyselylomakkeen avoimeen kysymykseen saadut vastaukset olivat kuitenkin niin suppeita, ja niitä oli niin vähän, että ne jätettiin lopulta kokonaan analysoimatta. Voidaan kuitenkin ajatella, että herkullisemman tutkimustuloksen saaminen voisi tapahtua esimerkiksi liittämällä kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen satunnaisotannalla valitun muutaman vastaajan suppea henkilökohtainen haastattelu. Pitkiä ja moniulotteisia vastauksia on vaikea saada ihmisillä kyselylomakkeen avoimilla kysymyksillä, kuten tämänkin tutkimuksen kohdalla saattoi hyvin huomata. Jos ei ole

pakko, moni jättää jopa kokonaan vastaamatta niihin, koska saattaa kokea ne liian työläiksi ja aikaa vieviksi.

Arvioitaessa tutkimusmenetelmiä tulee ottaa huomioon, että koko opinnäytetyön haastavin paikka oli jo tutkimusmatkalle lähdettäessä tiedossa: tilastolliset menetelmät, niiden sisäistäminen ja analysointi sekä raportointi. Sen takia niihin myös käytettiin paljon aikaa ja vaivaa. Ne tuottivat paitsi ”harmaita hiuksia” myös onnistumisen kokemuksia. Esimerkiksi lopulliseen ja kestävään faktoriratkaisuun en ehkä omin avuin olisi päässyt ainakaan kovin helposti. Toisaalta jälkeenpäin voi sanoa, että yrityksen ja erehdyksen sekä ohjaajan omaan ajatteluun pakottaneen ohjaustyylin kautta saavutettu lopputulos jätti myös voimakkaan muistijäljen. Voin sanoa oppineeni faktorianalyysistä ainakin oleellisimman, ja siten myös kyvyn perustella ainakin jossain määrin tekemäni ratkaisut. Toisaalta varsinkin faktoriratkaisu on aina myös subjektiivinen ratkaisu, eikä esimerkiksi se, että joku teorian pohjalta ajateltu faktori ei lataudukaan, merkitse vielä muuta kuin, että sillä ei vain ole riippuvuutta muiden faktorien kanssa. Joka tapauksessa tässä tutkimuksessa tehty osioanalyysi vahvisti syntynyttä faktoriratkaisua. Sen myötä oli luontevaa muodostaa syntyneet summamuuttujat, vaikka ne eivät olleet ihan sellaiset, kuin teoreettinen viitekehys ja siitä muodostetut mittarit olivat antaneet alun perin olettaa. Summamuuttujat olivat kuitenkin sisällöllisesti järkeviä suhteessa teoreettiseen viitekehykseen.

Etenkin regressiomenetelmää harkittaessa, nousi eteen hyvinkin subjektiiviset, toisaalta kuitenkin myös faktoihin perustuvat käsitykset menetelmien oikeellisuudesta ja käyttökelpoisuudesta. Tästä syystä mietin pitkään kahden regressioanalyysimenetelmän välillä. Esimerkiksi Nummenmaa (2009, 317–319) argumentoi vahvasti *Enter*-menetelmän puolesta ja samalla *Stepwise*-menetelmää vastaan. Ristiriitaisia ajatuksia aiheutti varsinkin Metsämuurosen (2005, 678) argumentti siitä, että askeltava eli *Stepwise*-menettely valitaan, kun käytössä ei ole yhtä teoriaa, joka väittäisi, että juuri valituista selittävästä muuttujista muodostuisi selitettävä ilmiö, eli tässä tapauksessa työtyytyväisyys ja työmotivaatio. Tässä tutkimuksessa tilanne oli juuri tällainen, vaikka kyselylomake muodostettiin pitkälle moneen kertaan testatun Nurmelan et. al:n (1999)

tutkimuksen pohjalta. Lisäksi monimuuttujamenetelmiä opettaja yliopisto-opettajat tuntuvat olevan hieman eri mieltä eri menetelmän hyvyydestä, mikä tuli esille eri keskusteluissa.

Lopullinen päätös toteuttaa regressioanalyysi *Enter*-menetelmällä, syntyi paitsi ohjaajan vahvasta näkemyksestä tilastollisen regression potentiaalisista puutteista, myös Nummenmaan (2009, 319) argumentista liittyen siihen, että regressioanalyysiä suunniteltaessa voidaan yleensä parhaana vaihtoehtona pitää tutkijan määrittelemää mallia eli *Enter*-menetelmää, jolloin aineistoon tulee väkisinkin teoreettista otetta. Testattaessa taustamuuttujien yhteyttä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon tulosten varmistamiseksi, sekä parametrisillä että niitä vastaavilla non-parametrisillä testeillä, ehkä eniten epäilyksiä omista kyvyistä herätti aluksi se, että minkäänlaisia eroja ei löytynyt. Tarkasteltuani testituloksia ja valitsemiani menetelmiä tarkemmin, ei voinut kuitenkaan muuta, kuin vakuuttua tulosten oikeellisuudesta.

8.4 Tutkimustulosten arviointia

”Mitä ihmiset haluavat työltään?” Sitä pohtivat Herzbergin et al:n (1959, 109) mukaan kaikki yhteiskuntatieteilijät saaden lukuisia erilaisia tutkimustuloksia. Heidän omat tutkimustuloksensa (1959, 96) osoittavat, että, työasenteet, työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat voimallisia tekijöitä funktionaalisessa suhteessa yrityksen tuottavuuteen, stabiliteettiin sekä työntekijöiden sopeutumiseen. Palkitsemisjärjestelmä on yksi tapa vaikuttaa asenteisiin, jotka puolestaan ovat yhteydessä työmotivaation ja työtyytyväisyyden subjektiivisiin kokemuksiin. Toisaalta marxilaisen (Trigg 2001, 65) ajattelun mukaan työ nähdään yksilön vapaana ilmaisun välineenä. Toisin sanoen, jos työntekijä on ”omaksi” kokemassaan työssä, voidaan ajatella, ettei hän edes tarvitse ulkoisia motivaatiotekijöitä, kuten tulospalkkiota.

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olivat tulospalkkiojärjestelmään ja työympäristöön liittyvät kokemukset ja ilmiöt. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella näiden yhteyttä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon.

Tulospalkkiojärjestelmään liittyvät ilmiöt perustuvat Nurmelan et al:n (1999) tutkimukseen tulospalkkauksesta. Ilmiöt ovat: tulospalkkiojärjestelmän ohjaavuus, toimivuus, yhteensopivuus, jaon oikeudenmukaisuus, käytön oikeudenmukaisuus sekä palaute ja kehittäminen. Näiden lisäksi tarkastelun kohteena olivat myös työympäristöön liittyvien riippumattomien muuttujien, eli johtamisen, vaikutusmahdollisuuksien ja ilmapiirin, yhteyttä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Tämä siksi, että alkuperäinen pelkkä tulospalkkiojärjestelmään keskittyvä tarkastelu olisi tuntunut liian kapealta tarkastelukulmalta jo teoreettisen viitekehyksenkin näkökulmasta; Työympäristön ilmiöt ovat eri teorioiden ja tutkimusten mukaan, mitä suurimmassa määrin yhteydessä sekä työmotivaatioon että työtyytyväisyyteen. Mielenkiinnon kohteena oli myös kysymys taustamuuttujien mahdollisesta yhteydestä työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Tutkimuksen käytännön tavoitteena oli selvittää esimiesten tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta esimiestyötä tukevana järjestelmänä.

Kuten jo teoriaosassa todettiin, sekä Hennesey (2000) että Salmela-Aro ja Nurmi (2005) ovat sitä mieltä, että yksilön motivationaalisessa orientaatiossa sosiaalisella työympäristöllä on tärkeä merkitys yksilön palkitsevuuden kokemuksissa. Toisin sanoen autonominen työympäristö tukee palkitsemista ja vastaavasti kontrolloiva vähentää yksilön sisäistä motivaatiota. Toisaalta taas tarkasteltaessa tulospalkkiojärjestelmään liittyviä ilmiöitä, voidaan palkitsemista lähestyä esimerkiksi Triggin (2001, 144, 164) näkökulmasta. Hän käyttää termiä *luonnollinen valinta*, joka hänen mukaansa ohjaa ihmisiä tiettyyn käyttäytymisen formaattiin. Toisin sanoen palkitseminen ja sen kriteerit ohjaavat palkkionsaajien suorituksia. Toisaalta hän samalla kyseenalaistaa näkemystä siitä, että yhteiskunta, tai tässä tapauksessa yritys, vaikuttaisi yksilön tavoitteisiin

Lawlerin (1994, 144) mukaan tutkimalla juuri palkan ja palkkioiden merkitystä voidaan yrittää ymmärtää niiden merkittävyyttä yksilöiden motivaatiota tuottavina tekijöinä. Wittgenstein kuitenkin kyseenalaistaa Triggin (2001, 27) mielestä ihmisten sisäiset mielentilat, koska ne eivät ole toistettavissa, eivätkä näin ollen ole myöskään vertailukelpoisia, jolloin niiden tieteellisyys voidaan jopa kyseenalaistaa.

Työtyytyväisyyden ja työmotivaation kokemukset ovat hyvin subjektiivisia ja siten niiden mitattavuus voitaisiin Wittgensteinin ajattelumallilla kyseenalaistaa. Toisaalta taas Triggistä (2001, 136–140) on lähes paradoksaalista, että yksilön sisäiset motivaatiotekijät voivat olla ristiriidassa yhteisten tavoitteiden kanssa, ja tuottaa näin ollen jopa hallaa yhteisölle.

Alkuperäiset tutkimuskysymykset muodostettiin oman kiinnostuksen kohteen ja sitä kautta hahmottuneen teoreettisen viitekehyksen perusteella. Tutkimuksen viitekehyksen muodostivat esimiestyö, palkitseminen, palkitsemisen oikeudenmukaisuusteorioiden sekä työmotivaatioteorioiden. Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta tarkasteltiin Leventhalin (1980) ja Adamsin (1965) teorioiden valossa. Työmotivaatiota taas tarkasteltiin Vroomin (1964) ja Lawlerin (1974; 1994) odotusarvoteorian, Lathamien ja Locken (1979) päämääräteorian sekä Decin ja Ryanin (1985) sisäisen motivaation mallin viitekehyksessä. Työtyytyväisyyttä puolestaan tarkasteltiin Maslow'n (1943) tarvehierarkian ja Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian viitekehyksessä. Tutkimuskysymyksillä haettiin vastauksia toisaalta siihen, ovatko tulospalkkioon ja työympäristöön liittyvät ilmiöt yhteydessä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Toisaalta oltiin myös kiinnostuneita siitä, ovatko taustamuuttujat (ikä, sukupuoli, työssäolovuodet, ammattiryhmä tai koulutus) yhteydessä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon.

Faktorianalyysi jo osoitti, että alkuperäinen tutkimusasetelma ei toimisi sellaisenaan tällä aineistolla. Faktorianalyysissä nojaututtiin pitkälti tilastollisiin faktoihin muodostettaessa seitsemän faktorin ratkaisu. Syntyneet faktorit nimettiin *palkitsemisen koetuksi oikeudenmukaisuudeksi, ilmapiiriksi, työtyytyväisyydeksi ja työmotivaatioksi, vaikutusmahdollisuuksiksi, palautteeksi ja kehittämiseksi, johtamisilmapiiriksi sekä luottamukseksi johtoon*. Merkittävin tämän faktoriratkaisun poikkeama alkuperäiseen tutkimusasetelmaan verrattuna oli se, että tässä tutkimusaineistossa, näillä vastaajilla työtyytyväisyys ja työmotivaatio ”kimpputtuivat” yhteen. Näin ollen työmotivaatio ja työtyytyväisyys -käsitteiden osalta löydettiin vain yksiulotteinen faktori, vaikka teorian pohjalta muodostettuja niitä mittaavia väittämiä oli yritetty hartaasti muotoilla

sellaisiksi, ettei näin kävisi. Taustalla käytetystä Nurmela et al:n (1999) tutkimuksesta ei tässä kohdin ollut hyötyä, koska näitä ulottuvuuksia mitattiin heidän tutkimuksissaan vain yhdellä väittämällä kumpaakin. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuitenkin mitata molempia ulottuvuuksia teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen useammalla, kuin yhdellä väittämällä. Kuitenkin täytyy muistaa, että kuten jo teoriaosassa todettiin, työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota tarkastellaan usein samojen työmotivaatioteorioiden viitekehyksessä, vaikka käsitteinä niillä tarkoitetaan hieman eri asioita.

Työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota käytetään yleisesti, ja osin myös virheellisesti, synonyymeina. Usein myös ajatellaan, että ne liittyvät aina toisiinsa. Esimerkiksi Ruohotie ja Honka (1999, 24–27, 35) valottavat työmotivaation ja työtyytyväisyyden sekavaa kenttää määrittelemällä työtyytyväisyyden olevan työmotivaation sukulaiskäsite. Käsitteinä ne kuitenkin tarkoittavat eri asiaa. Heidän mukaansa yleisesti myös ajatellaan, että työtyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta, kun taas työmotivaation määrään ja laatuun vaikuttavat muun muassa palkkiota koskevat odotukset. Työtyytyväisyys puolestaan vaikuttaa epäsuorasti työmotivaatioon vahvistamalla yksilön käsityksiä ponnistuksen, suorituksen ja palkkioiden välisistä kytkennöistä. Toisaalta tutkimuksissa työtyytyväisyyden ei ole Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan todettu vaikuttavan suoraan suoriin. Toisaalta taas suoritustasojen erot saattavat heidän mukaansa johtaa erilaisiin ja erisuuruisiin palkkioihin, mikä taas vuorostaan aiheuttaa eroja työtyytyväisyydessä. Toisin sanoen kaikki vaikuttavat jossain määrin toisiinsa.

Työmotivaatiolla kuitenkin tarkoitetaan kokonaistilaa, joka energisoi, synnyttää, suuntaa sekä ylläpitää yksilön työtoimintaa (Deci & Ryan 1985, 3; Vartiainen & Nurmela 2002.) Ihmisen motivaatio aktualisoituu Maslow'n (1987) mukaan käyttäytymiseksi suhteessa vallitsevaan ympäristöön, tilanteeseen ja siinä vaikuttaviin ihmisiin. Motivaatioteorioiden pitää ottaa huomioon myös se tosiasia, että ihmiset käyttäytyvät yleensä integroidun kokonaisuuden tavoin, mutta toisinaan taas eivät. (Maslow 1987, 10–11.) Ihmisten uskomukset ja faktatieto taistelevatkin Triggini (2001,

31) mukaan tieteen tekemisen kentällä. Voidaanko kuitenkaan edes kysyä, onko todellisuus riippumatonta ihmisten käsityksistä? Käyttäytymistieteellinen tutkimus ei mielestäni ainakaan ole, mutta yhtälailla luonnontiede löytää koko ajan uusia ulottuvuuksia ja tämän hetkiset käsitykset perustuvat tämän hetkisiin tutkimustuloksiin. Mutta, kuinka totta ne ovat, ja minkä totuuskäsityksen mukaan?

Työtyytyväisyyden määrittely yksiselitteisesti oli jo hieman hankalampaa. Esimerkiksi Vroomin (1964) mukaan työtyytyväisyyden ja työasenteiden käsitteitä käytetään usein synonyymeinä, koska molemmilla tarkoitetaan yksilöiden voimakasta orientaatiota nykyistä työroolia kohtaan. Tähän ryppäaseen liitetään toisinaan myös työmoraali. (Vroom 1964, 99). Toisaalta taas esimerkiksi Hakanen (2002) tuo esiin sen tosiasian, että työtyytyväisyyttä mittaamalla on tutkittu myös työhyvinvointia. Tarkasteltaessa koko työmotivaatioteorioiden, sekä myös oman tutkimuksen kenttää, on aivan oleellista huomioida tutkimuksen konteksti. Trigg (2001, 28, 37) puhuu säännöistä ja niiden määrittelemästä, ja niiden kautta syntyvästä yhteiskunnasta sekä vastaavasti myös eri tieteenaloista omine sääntöineen. Aivan yhtä lailla yrityksessä tai organisaatiossa vallitsevat omat säännöt ja kulttuuri, jotka määrittävät yksittäisten työntekijöiden kokemuksia työympäristöstä, ja tässä tapauksessa myös tulospalkkiojärjestelmästä. Näin ollen konteksti määrittää myös yksilöiden työtyytyväisyyden ja työmotivaation kokemuksia.

Tarkasteltaessa lähemmin palkitsemisen oikeudenmukaisuutta on muistettava, että tulospalkkiojärjestelmän merkityksellisyys muodostuu yksilöille sen käyttämiseen liittyvän prosessin ja koetun oikeudenmukaisuuden kautta. Toisin sanoen oikeudenmukaisiksi koetut menettelytavat ovat yhteydessä palkitsemisen parempaan toimivuuteen. Tärkeintä on se, miten tulospalkkiota jaetaan, ei se, mitä jaetaan. (Hakonen & al. 2005, 12–13; Hulkko & al. 2002, 75–77; Nurmela & al 1999 13–14.). Palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa noussut esimiesten työtyytyväisyyden ja työmotivaation kannalta tilastollisesti merkitseväksi tekijäksi. Voidaanko siis päätellä palkitseminen olleen tästä näkökulmasta katsottuna riittävän oikeudenmukaisella tasolla kohdejoukon mielestä? Vai pitäisikö kenties

oikeudenmukaisuuden sijaan siirtyä kokonaan puhumaan objektiivisemmasta johdonmukaisuudesta? Oikeudenmukainen palkitseminen voi kuitenkin yhdestä subjektiivisesta näkökulmasta merkitä jotain muuta, kuin toisesta.

Kaikki teoreettiseen viitekehykseen valitut työmotivaatioteoriat yrittävät jollain tapaa selittää yksilöiden erilaisia tarpeita ja kokemuksia sekä asettaa niitä myös jonkinlaiseen tärkeysjärjestykseen. Mikään teoria ei ollut toisiaan poissulkeva, eikä myöskään itsessään kaiken selittävä ja aukoton. Tuntui, että kokonaisuutena ne pystyisivät selittämään erilaisten ihmisten erilaisia kokemuksia tulospalkitsemisesta jossain määrin riittävästi. Omat tutkimustulokseni kuitenkin osoittivat, että yksilöille merkityksellisiä, ja työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota ennustavia ja selittäviä tekijöitä tässä aineistossa, näillä väittämillä olivat ainoastaan nimenomaan työympäristöön liitettävät muuttujat: *ilmapiiri, johtamisilmapiiri* sekä *vaikutusmahdollisuudet*. Viitalan (2007,14) mukaan esimerkiksi ilmapiiri on merkittävä osa organisaation kulttuuria. Se syntyy ihmisten vuorovaikutuksessa, ja liittyy siten tiiviisti yksilön työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Ilmapiiri käyttäytyi tässäkin tutkimuksessa samoin, kuin pro gradu-tutkielmani kyselylomakkeen pohjana käytetyissä Nurmela et al:n (1999) tutkimuksissa ollen itsenäinen työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon vaikuttava osatekijä.

Tilastollisesti merkitsevien muuttujien tärkeyttä työtyytyväisyyden ja työmotivaation ennustajina tukivat useat teorioista ja tutkimuksista johdetut argumentit. Esimerkiksi Kalmin ja Kauhasen (2005) mukaan tulospalkkio pitäisi sitoa konkreettiseen mittariin, johon palkkion saaja voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Maslow'n (1943) tarvehierarkian ihmisillä on liitynnän tarpeita, joiden täytyttyä ihmisellä on tarve saada myös arvostusta, valtaa, huomiota ja statusta. (Deci 1975, 82–83; Lawler 1994, 33–37; Maslow 1943; 1987, 15–22, 59; Vartiainen ja Falck 1993, 97–98; Viitala 2004, 155; Vroom 1964,) 143.) Lisäksi Maslow'n (1987) mukaan erityisesti tarvehierarkiassa erityisesti ylimmällä tasolla olevilla, itseään toteuttavilla ihmisillä on autonomian tarve suhteessa fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöönsä. Tutkimustulostensa perusteella Maslow päättyy darwinistiseen ajatteluun ihmisten halusta paitsi selviytyä fysiologisista

haasteista, saavuttaa myös täysi ihmisyyys. (Maslow 1987, 61, 135.) Yksilöiden tarpeet liitynnästä ylöspäin liittyvät oleellisesti työympäristöön, ilmapiiriin, johtamisilmapiiriin ja lopulta myös yksilön vaikutusmahdollisuuksiin omaa työtään ja työympäristöään kohtaan.

Myös Decin ja Ryanin (1975; 1985) sisäisen motivaation mallin arvo tälle tutkimukselle on nimenomaan siinä, että se tuo esille työympäristöön liittyviä, motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja ilmiöitä. Tähän liittyy pätemisentarpeen, itsemääräämisoikeuden sekä tässä tutkimuksessa tarkasteltujen autonomian, vaikutusmahdollisuuksien ja palautteen saannin, eli yksilöiden perustarpeiden kysymykset. (Deci 1975, 55–66, 100–101; Deci & Ryan 1985, 26–32, 58, 91, 154–157, 175). Myös Nurmela ja Vartiainen (2002) nostavat palkkiojärjestelmän toimivuuden kannalta merkittäviksi tekijöiksi tutkimustensa perusteella esimiestyön ja johtamisen. Heidän mukaansa palkitsemisen toimivuus edellyttää aitoa yksilön ja organisaation tavoitteiden yhteen punomista. Näiden lisäksi Decin ja Ryanin (1985, 12, 43, 122, 128.) mukaan oikeanlainen työympäristö voi ruokkia sisäistä motivaatiota.

Lawlerin (1994) mukaan johtamistyyli ja siihen liittyvä vuorovaikutus ovat yhteydessä yksilön työtyytyväisyyden kokemuksiin. Alaisensa huomioonottavilla ja osallistumisen mahdollistavilla esimiehillä on keskimääräistä tyytyväisempiä alaisia. (Lawler 1994, 223–225, 240–241.) Tämä useisiin johtamistutkimuksiin perustuva argumentti tukee myös omasta aineistostani nousseen johtamisilmapiiri-muuttujan merkitystä. Lisäksi tätä näkemystä tukee Porsin ja Johannsenin (2002) tutkimustulokset, joiden mukaan työtyytyväisyyttä aiheuttivat vapaus organisoida omaa työtä, delegointi, päätöksenteon jakautuneisuus organisaatiossa, kompetenssin kehittäminen ja henkilökohtainen kehittyminen. Ne liittyvät tiivistä paitsi yksilön vaikutusmahdollisuuksiin, myös ilmapiiriin ja johtamiseen sekä muihin työympäristötekijöihin. Myös Herzbergin (1968) mukaan motivaatiofaktorit tyydyttävät nimenomaan yksilön luovuuden tarpeita eli ovat sisäisiä (*intrinsic*) tekijöitä. Tällaisiksi hän nimeää muun muassa esimerkiksi vastuunoton, saadun tunnustuksen hyvin tehdystä työstä sekä mahdollisuudet

henkilökohtaiseen kasvuun, oppimiseen ja kehittymiseen. (Herzberg, 1968 79-82, 110-119; Viitala 2004, 156.)

Varsinaisesti tulospalkkauksen yhteyttä työmotivaatioon lähdettiin kuitenkin alun perin tarkastelemaan vahvasti Vroomin (1959) ja myöhemmin Lawlerin (1994) odotusarvoteorian viitekehyksessä. Tämän tutkimuksen kannalta odotusarvoteorian ulkoiseen palkitsemiseen liittyvä viitekehys tuntui oman tutkimuksen kannalta heti prosessin alussa kaikkein tärkeimmältä ja läheisimmältä tarkastelukulmalta. Odotusarvoteoria lähtee siitä, että ihmisen käyttäytyminen on seurausta hänen omasta valinnastaan eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. Oletusarvona on, että yksilö valitsee lähes poikkeuksetta itselleen seurauksiltaan suotuisimman vaihtoehdon. (Vartiainen & Falck 1993; Vroom 1964, 94.) Vroom (1964) myös korostaa suoritusperusteisten bonusmaksujen, joita tulospalkkiotkin ovat, odotusarvon merkitystä yksilöille. Kuitenkin hän toteaa, että työtyytyväisyys on yhteydessä paitsi työntekijöiden saamaan rahalliseen palkkaan, myös esimiehiltä saatuun palautteeseen, oletuksiin omista etenemismahdollisuuksista sekä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön työkavereiden kanssa. (Vroom 1964, 158, 257, 279.) Vroomin tutkimustuloksiin perustuva toteamus työympäristöön liittyvien kokemusten yhteydestä työtyytyväisyyteen linkittää teorian vahvasti myös tämän tutkielman tuloksiin.

Samaten Latham ja Locken (1979) päämääräteoria valittiin taustateoriaksi sen selkeiden palkitsemisen ja työmotivaation välisten kytkösten takia. Latham ja Locke (1979) määrittelevät rahan, palkan, olevan ensisijainen työhön liittyvä kannustin. Teorian yhtenä tärkeänä näkökulmana on kuitenkin odotusarvoteorian tapaan myös osallistumisen, esimiesten läsnäolon sekä esimieheltä saadun tuen ja palautteen yhdistäminen tuotantotavoitteisiin. Lisäksi he asettavat tärkeälle sijalle tavoitteiden sitoutumisen varmistamisen tuottavuuden kasvattamiseksi, mitkä kaikki liittyvät oleellisesti toimivaan tulospalkkiojärjestelmään. Päämääräteorian mukaan toimivien, kannustavien ja työtyytyväisyyttä lisäävien tavoitteiden pitää olla avoimet, oikeudenmukaiset, tarkat ja haasteelliset, mutta myös saavutettavissa olevat. (Latham & Locke 1979.)

Metsämuuronen (2005) kiteyttää sattumalta, määritelleessään käsitettä ”käsite”, totuuskäsitettä motivaatiosta. Hän käyttää esimerkkinä Maslow’n tarvehierarkian joka itsellään sijoittui teoreettisessa viitekehyksessä työtyytyväisyyden kentälle. Hänen mukaansa tämäkään teoria ei sisällä absoluuttista totuutta, vaikka se on toiminut hyvänä työkaluna motivaatiotutkimuksessa. Metsämuuronen (2005) korostaa lisäksi, että motivaatio, niin kuin moni muukin ihmistieteellinen tai ylipäätään tieteellinen käsite, on vain hypoteettinen konstruktio, jonka avulla voidaan yrittää ymmärtää ihmisten toimintaa. Sitä ei näe, mutta sen vaikutukset näkyvät kyllä. Lisäksi hän huomauttaa, että samasta ilmiöstä, tässä tapauksessa motivaatiosta, voi olla useita, jopa hyvin ristiriitaisia teorioita. (Metsämuuronen 2005, 43.) Trigg (2001, 38) kuitenkin huomauttaa, että yleisesti eri alojen tutkijat eivät edes tiedosta sosiaalisuuden ulottuvuuden vaikutuksia tutkimuksissaan, vaikka niitä on. Voidaan jopa kysyä, onko olemassa tutkimusta ilman ihmistieteellistä ulottuvuutta.

Ratkaiseeko raha? Pro gradu -tutkielman tulokset antoivat viitteitä siitä, että raha ei ratkaise. Tulospalkkiojärjestelmä toimi tässä tutkimuksessa lähinnä neutraalina hygieniatekijänä, joka ei aiheuta toimiessaan sen enempää tyytymättömyyttä, kuin työtyytyväisyyttäkään. Sen sijaan osa työympäristötekijöistä oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Esimiesten työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota ennustavia tekijöitä olivat tässä aineistossa ilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet ja johtamisilmapiiri.

Kaikkia näitä tilastollisesti merkitseviä muuttujia voidaan kutsua työympäristöön liittyviksi ilmiöiksi. Toisin sanoen tämän tutkimuksen perusteella tulospalkkiojärjestelmään liittyvät ilmiöt eli palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus tai palaute ja kehittäminen eivät selittäneet esimiesten työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota ainakaan tilastollisessa mielessä. Huomion arvoista on kuitenkin se, että korrelaatiomatriisi osoitti ilmapiirin, vaikutusmahdollisuuksien ja johtamisilmapiirin välillä olevan voimakasta keskinäistä korrelaatiota eli multikollineaarisuutta. Tästä syystä on hieman epäselvää, mikä selittävä muuttuja selittää loppujen lopuksi, ja minkä verran esimiesten työtyytyväisyydestä. Tämä saattaisi merkitä esimerkiksi sitä, että

myös ne selittävät muuttujat, jotka eivät tässä aineistossa olleet tilastollisesti merkitseviä, (palkitsemisen oikeudenmukaisuus, luottamus johtoon sekä palaute ja kehittäminen), saattaisivat toisessa aineistossa olla myös hyviä mallin selittäjiä. Lisäksi, vaikka mallin selitysosuus oli tässä tapauksessa erittäin merkitsevä (55 %) käyttäytymistieteelliseksi tutkimustulokseksi, eli voidaan varsin painavalla rintaäänellä todeta, että vaikutusmahdollisuudet, ilmapiiri sekä johtamisilmapiiri todella vaikuttavat tämän tutkimuksen perusteella esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon, voidaan kuitenkin aina myös spekuloida kohtalaisen suurella jäännöstermillä (45 %). Se voisi kertoa esimerkiksi siitä, että yksiselitteisiä työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota selittäviä tekijöitä on vaikea löytää.

Tässä tutkimuksessa moderaattoreina toimiviin taustamuuttujiin ei suurimmaksi osaksi voida yksilön ulkopuolelta, organisaation taholta, juuri vaikuttaa. Yksilö on joko mies tai nainen, tietyn ikäinen, ja hän on itse hankkinut jonkinasteisen koulutuksen itselleen. Työvuosiin voidaan ajatella vaikutetun siten, että pitkään samaa työtä tehneiden voidaan ajatella viihtyneen työssään, vaikka toisaalta he ovat myös omasta mielestään voineet vain ”jämähtää” paikalleen osaamatta lähteä epätydyttäväksi kokemastaan positioista eteenpäin. Toisaalta myös yksilön ammattiryhmään kuulumiseen voitiin tässä tapauksessa ajatella organisaatiossa hierarkiassa ylempänä olevilla olevan mahdollisuuksia vaikuttaa. Kuitenkin tässä tutkimuksessa tutkimusasetelman mukaisesti taustamuuttujien oli ajateltu olevan välittäjiä, joihin ei voida vaikuttaa ulkoapäin.

Miksi sitten tässä tutkimuksessa ei löydetty minkäänlaisia tilastollisesti merkitseviä eroja minkään taustamuuttujan suhteen? Tämä on jo itsessään mielenkiintoinen tutkimustulos. Miksi kaikki 137 vastaajaa keskimäärin samaa mieltä sukupuoleen, ikään, koulutukseen, ammattiryhmään tai työvuosiin katsomatta? Syy voi olla aineiston pienuudessa tai esimerkiksi kontekstisidonnaisuudessa. Lähes kaikki kyselylomakkeen väittämät liittyivät esimerkiksi alkuperäisessä työmotivaatiomittarissa jotenkin nimenomaan tulospalkkiojärjestelmään. Toisaalta, vaikka jonkun väittämän voitaisiin ajatella olevan tulospalkkiojärjestelmän suhteen neutraali, johdatteli sekä saatekirje

(liite 2) että sähköisen kyselylomakkeen johdantosanat (liite 1) vastaajaa tarkastelemaan asioita nimenomaan tulospalkkiojärjestelmän kontekstissa.

Lopuksi voidaan koko teoreettisen viitekehyksen ja näiden tutkimustulosten perusteella tarkastella vielä työtyytyväisyyden ja työmotivaatioiden käsitteiden ”kimputtumista” ja toisaalta myös erottelemista. Esimerkiksi Vartiainen ja Falck (1993, 101–102) arvostelevat Vroomin odotusarvoteoriaa juuri siitä syystä, että hän ei tarkastele mallissaan ollenkaan työmotivaation ja työtyytyväisyyden yhteyttä. Toisaalta myöhemmin Porter ja Lawler (viitataan Lawler 1994, 62–68) erottivat ne, omiksi muuttujikseen. Ruohotie ja Honka (1999) puolestaan määrittelevät työtyytyväisyyden olevan selkeästi työmotivaation sukulaiskäsite. Lisäksi molempia käsitteitä tutkitaan samalla työmotivaatioteorioiden kentällä ja osittain jopa samojen teorioiden kautta. Toisaalta puhtaiksi prosessiteorioiksi luokitellut teoriat, jotka tässä tutkimuksessa olivat Vroomin (1959) odotusarvoteoria ja Latham ja Locken (1979) päämääräteoria, sisälsivät kuitenkin myös paljon viitteitä erilaisiin työympäristötekijöihin ja myös tämän tutkimuksen kannalta merkittäviin muuttujiin, ilmapiiriin, johtamisilmapiiriin sekä vaikutusmahdollisuuksiin.

Voidaan jälleen pohtia, minkä suuruinen tai laatuinen merkitys pelkästään syntyneen faktoriratkaisun, saati lopullisten tutkimustuloksen, kannalta oli esimerkiksi kyselylomakkeen kontekstilla tai teksteillä, jotka sitoivat kaikki väittämät jollain tapaa tulospalkkioon. Virittivätkö nämä tai yksittäisten väittämien verbalisointi vastaajia ajattelemaan tietyllä tavalla? Sitä pitäisi kysyä suoraan vastaajilta. Toisaalta kyse voi olla myös siitä, että tulospalkkiojärjestelmään liittyvät kysymykset koettiin jossain määrin epämääräisiksi, jos koko tulospalkkion muodostuminen koettiin hieman epäselväksi. Tätä ajatusta tukee Salimäen ja Vartiaisen (2007) argumentti, jonka mukaan merkittävä palkitsemisen kokemuksia selittävä tekijä on se, kuinka hyvin palkitsemisjärjestelmä ja palkitsemisen perusteet tunnetaan. Onko esimerkiksi palkitsemisjärjestelmä riittävän läpinäkyvä ja systemaattinen ja tiedotetaanko siitä riittävästi? Liittyvätkö EOS-vastaukset kenties jossain määrin palkitsemisjärjestelmän tuntemattomuuteen tai läpinäkyvättömyyteen tai vaikeaan seurattavuuteen? Koetaanko

palkitsemisjärjestelmä ja menettelytavat oikeudenmukaisiksi? Ollaanko itse palkkaan tyytyväisiä? Näkevätkö vastaajat myös palkan ja oman suoriutumisen välisen yhteyden? (Ks. Salimäki & Vartiainen 2007.)

Edellä käsiteltyjen näkökulmien pohjalta ei enää kovin paljon ihmetytä kysymys siitä, miksi aineistosta muodostui faktoriratkaisu, jossa työtyytyväisyys ja työmotivaatio ”kimputtuivat” yhteen. Paremminkin voidaan kysyä, miksi työmotivaatio- ja työtyytyväisyysosiot pitäisi edes mieltää erillisiksi osioiksi. Lisäksi tämän tutkimuksen sekä myös teoreettisen viitekehyksen perusteella voidaan jopa kysyä, kuinka perusteltua on erottaa työtyytyväisyys ja työmotivaatio toisistaan. Ainakin tässä tutkimuksessa, tällä aineistolla se oli turhaa. Ja todennäköisesti niin ei enää tehtäisi, jos tämä tutkimus toistettaisiin tai siitä tehtäisiin jatkotutkimus.

Mikä sitten johti tämän kaltaisiin tuloksiin? On vaikea uskoa, että kaikissa tilanteissa pelkästään ilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet ja johtamisilmapiiri olisivat esimiesten työtyytyväisyyden ja työmotivaation kannalta merkitseviä muuttujia. On myös hyvin vaikea uskoa, että näinkin suuressa joukossa ($N=137$) ei esiintyisi minkäänlaisia eroja iän, sukupuolen, koulutuksen, työvuosien tai ammattiryhmän suhteen missään olosuhteissa. Kuitenkaan tämän tutkimuksen selkeitä tuloksia ei voida myöskään kiistää. Tulosten tulkinta palautuu jälleen väittämien verbalisointiin, tulospalkkiojärjestelmän ymmärrettävyyteen ja läpinäkyvyyteen. Pitää myös muistaa, että tilastolliset menetelmät tuovat esiin vain keskimääräisiä tuloksia aineistosta. Tässäkin tutkimuksessa poistettiin yksi selkeä muista vastaajista eroavat *outlier* vain tilastollisten menetelmien paremman toimivuuden takia. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tämän vastaajan vastaukset olisivat jotenkin vähemmän arvokkaita. Päinvastoin herää kysymys, miksi yksi vastaaja oli jyrkästi kautta linjan eri mieltä kuin suurin osa vastaajista.

Tutkimuksen tulos voidaan kiteyttää yhteen lauseeseen: Raha ei ratkaise. Vaikutusmahdollisuudet, ilmapiiri sekä johtamisilmapiiri osoittautuivat esimiesten työtyytyväisyyden ja työmotivaation kannalta merkittäviksi mediaattoreiksi. Toisin

sanoen niitä manipuloimalla voidaan vaikuttaa esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Mallin selitysosuus (55 %) oli myös niin vahva, että voidaan sanoa, että ilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet ja johtamisilmapiiri ennustavat selvästi esimiesten työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Näin ollen, jos organisaatiossa ollaan kiinnostuneita työnjohtotyötä tekevien esimiesten työtyytyväisyyden, ja työmotivaation ylläpitämisestä tai kohottamisesta, kannattaa johtoportaan kiinnittää huomiota paitsi ilmapiiritekijöihin, myös siihen, että esimiehillä, joilta odotetaan paljon, ja joilla on paljon vastuuta, on myös riittävästi vaikutusvaltaa. Tämä on merkittävä huomio siinä mielessä, että tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että tässä aineistossa vaikutusmahdollisuudet koettiin tutkimushetkellä olevan kaikkein heikoimmalla tasolla muihin ilmiöihin verrattuna. Huomio on merkittävä myös siinä mielessä, että vaikutusmahdollisuuksien, ilmapiirin ja johtamisilmapiirin tunnuslukujen heikkeneminen merkitsisi vastaavasti työtyytyväisyyden ja työmotivaation tunnuslukujen heikkenemistä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jos esimies kokisikin omien vaikutusmahdollisuuksiensa jostain syystä heikkenevän, todennäköisesti myös hänen työtyytyväisyytensä ja työmotivaationsa taso laskisi.

8.5 Tutkimuksen anti jatkotutkimuksille

Tässä pro gradu -tutkielmassa esiteltujen työmotivaatioteorioiden sekä lukuisten muiden modernien motivaatioteorioiden kirjon keskellä on todettava Nurmen ja Salmela-aron (2002) sanoin, että vaikka motivaatioteoriat ovat luoneet välineitä ja käsitteistöä, on niillä myös rajoitteensa. Motivaatiokäsitteet ovat rikkaita ja monimutkaisia, mutta motivaation tutkimusmenetelmät ovat edelleen melko yksinkertaisia. Tutkimus kohdistuu pääasiassa tietoisien motivaation kenttään ja jättää tiedostamattoman puolen huomiotta lähes kokonaan, vaikka tiedostamattomien tekijöiden ajatellaan kuitenkin ohjaavan toimintaamme mitä suurimmassa määrin. (Nurmi & Salmela-aro 2002.) Tämä pro gradu -tutkielma vahvisti tätä käsitystä motivaatiotutkimuksen vaativuudesta ja mittaamisen haastavuudesta.

Vartiainen et al:n (1998, 76–77) mukaan yksi tapa mitata palkitsemisjärjestelmän toteutumista ja onnistumista ovat palkitsemistutkimukset, jotka toimivat myös usein jatkokehittämisen pohjana. Tämän pro gradu -tutkielman tutkimustuloksia arvioitaessa huomionarvoista onkin se, että ”oikeassa” tutkimustyössä tämä opinnäytetyö olisi todennäköisesti ollut vain jonkinlainen pilotti. Sen perusteella mittaristoa olisi voitu esimerkiksi muokata niin, että sillä olisi saatu aikaan faktoreita ja summamuuttujia, jotka olisivat paremmin vastanneet alkuperäistä teoriasta johdettua tutkimusasetelmaa. Kuitenkin voidaan ajatella etenkin tutkimuksessa käytetyn mallin vahvan selitysosuuden (55 %) perusteella, että sen tulos saattaisi olla jopa yleistettävissä muihin konteksteihin. Ilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet ja johtamisilmapiiri olisivat näin ollen selvästi yhteydessä esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon,

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin vain yhdestä yrityksestä. Herää kysymys, saataisiinko toisenlaisessa yrityksessä ja kontekstissa samanlaisia vai erilaisia tuloksia? Työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon vaikuttavat tekijät saattaisivat toisessa kontekstissa tai vain hieman toisin muotoiluilla väittämällä poiketa tämän tutkimuksen empiriasta. Esimerkiksi Triffin (2001, 74, 80–83, 90) pohdiskelu kulttuurin ja kielen merkityksestä sai minut näkemään myös organisaation työkuulttuurin- ja kielen kontekstuaalisen merkityksen. Tästä näkökulmasta olisi kiinnostavaa tutkia samaa aihetta eri organisaatioissa, ja tarkastella muuttuvatko tulokset eri konteksteissa, jos esimerkiksi esitetyt väittämät ymmärrettäisiinkin vallitsevan, eri tavalla konstruoituneen kielen ja kulttuurin takia eri tavalla.

Tämän tutkimuksen lähestymistapa esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon tulospalkkiojärjestelmään ja työympäristöön liittyvien kokemusten kautta on vain yksi näkökulma. Kuten aiemmin jo todettiin isommassa tutkimuksessa tässä pro gradu -tutkielmassa tehtyä tutkimusta voitaisiin pitää lähinnä esiselvityksenä, jonka perusteella lähdettäisiin tekemään varsinaista tutkimusta. Tästä näkökulmasta olisi kuitenkin kiinnostavaa tietää esimerkiksi, miksi yksittäiset vastaajat ovat tässä tutkimuksessa vastanneet niin, kuin ovat vastanneet. Millaisia asioita, ilmiöitä ja konteksteja ja elämäntarinoita löytyy vastausten taustalta? Näihin kysymyksiin ei kvantitatiivinen

tutkimus anna minkäänlaisia vastauksia. Mielenkiintoiset jatkokysymykset jäävät vain arvailujen tai mahdollisen jatkotutkimuksenvaraan.

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusprosessin aikana virisi myös monia muita ajatuksia kiinnostavista jatkotutkimusaiheista tulevaisuudessa. Minkälaiseen palkitsemiseen, tulospalkkiojärjestelmään, työmotivaatioon tai työtyytyväisyyteen liittyvään tutkimukseen olisi tämän tutkimuksen perusteella hyödyllistä tulevaisuudessa suuntautua, ja millä menetelmillä? Esimerkiksi työtyytyväisyystutkimuksiin liitetään yleisesti muutama kysymys työhyvinvointiin ja työuupumukseen liittyen (ks. esim. Yrityksen työtyytyväisyyskysely 2009). Etenkin työuupumus-mittari olisi ollut kiinnostava lisä tässäkin tutkimuksessa, mutta se rajattiin tällä kertaa pois, jotta tutkimus ei olisi paisunut vielä laajemmaksi. Kuitenkin tämä pro gradu -tutkielma antaa jonkinlaisia eväitä laajentaa haluttaessa viitekehystä myös työhyvinvoinnin ja työuupumuksen kentälle.

Käytännönläheisempi jatkotutkimusaihe olisi tutkimuksen taustalla olevan nykyisen tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen pro gradu -tutkielmani tulosten perusteella. Tutkimustulosten perusteella tiedetään, millaiset ilmiöt ennustavat esimiesten työtyytyväisyyden ja työmotivaation kokemuksia. Herää ajatus, voisiko esimiesten työnkuvaa ja sitä kautta myös tulospalkkiojärjestelmää muuttaa niin, että ne vastaisivat jossain määrin tämän tutkielman tuloksia. Tämän jälkeen olisi antoisaa tehdä uusintamittaus ja tutkia, millaisia vaikutuksia näillä muutoksilla olisi tutkimustuloksiin. Samalla kohdejoukolla tehtävä palkitsemiseen liittyvä tutkimus voisi ottaa näkökulmakseen myös elämänkaaren. Olisi mielenkiintoista tarkastella tarkemmin, millaiset erilaiset asiat palkitsevat ja motivoivat eri ikäisiä, vaikka tämän tutkimuksen perusteella eri ikäisiä motivoi samat asiat. Tarkasteltaessa uudelle iän tai muiden taustamuuttujien eroja, pitäisi tämän tutkimuksen perusteella huomioida erityisen tarkkaan väittämien verbalisointi. Todennäköisesti teoreettinen viitekehyskin kannattaisi rakentaa hieman toisin. Joka tapauksessa työtyytyväisyyden ja työmotivaation sekä palkitsemisen käyttäytymistieteellinen maailma on mielestäni loputtoman mielenkiintoinen, jossa ainakaan tutkimusaiheet eivät lopu.

8.6 Loppusanat

Tämä opinnäytetyön prosessi on ollut kokonaisuudessaan paikoin kivikkoinen, mutta kuitenkin niin kiinnostava matka tutkimusprosessiin, kvantitatiivisen analyysin tekoon, alan kirjallisuuteen niin suomeksi kuin englanniksi, sekä tulospalkkauksen, työmotivaation ja työtyytyväisyyden maailmaan. Kesti noin vuoden saattaa tämä gradu -tutkielma päätökseen. Prosessi on ollut myös mielenkiintoinen matka omaan itseen tutkijana. Se on vienyt paljon aikaa, aikaa pois perheeltä ja myös muilta tekemisiltä. Se on ollut paikoin jopa epätoivoinen. Toisaalta prosessi on sisältänyt myös paljon ymmärryksen ja onnistumisen hetkiä. Tuntui mahtavalta kokea monta kertaa, kun ”lamppu syttyy” ja pääsi prosessissa eteenpäin suvantovaiheiden yli.

Haluan kiittää perhettäni tuesta ja ymmärryksestä. Olen saavuttanut jotain, minkä arvon ehkä ymmärrän vasta myöhemmin. Haluan kiittää myös tutkielman ohjaajaa eteenpäin patistelevasta sekä kriittisyyteen ja itsensä ylittämään ”pakottaneesta” ohjausotteesta. Ilman sitä, paljon olisi jäänyt oppimatta ja ymmärtämättä. Myös ystävien ja seminaariryhmäni kannustuksella on ollut suuri merkitys.

Lähteet:

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. Teoksessa L. Berkowitz (toim.), *Advances in experimental social psychology*. 2. New York: Academic Press, 267–299.
- Armstrong, M. & Stephens, T. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page.
- Aunola, K. (2002). Motivaation kehitys ja merkitys kouluikässä. Teoksessa: K. Salmela-Aro & J.-E. Nurmi, J. (toim.). *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, (105–126). Jyväskylä: PS-kustannus,
- von Bonsdorff, M. & Moilanen, R. (2005). Rewarding ageing employees—means used in the public sector. *International Congress Series*, 409–414.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis. A user-Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.
- Erkkilä, M. & Koivukangas, P. (2010). *Opintojen merkitys ja onnistumismahdollisuudet—niistäkö on teekkarin motivaatio tehty?* Espoo: Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu.
- Feldt, T., Mälikangas, A. & Kinnunen, U. (2003). Onko esimiesten työsitoutuneisuus heidän terveytensä voimavara vai riskitekijä? *Työ ja Ihminen*, 4, 292–303
- Frager, R. (1987). The Influence of Abraham Maslow. Teoksessa A. H. Maslow. *Motivation and Personality* (3rd ed.; revised by R. Frager, J. Fadiman, C. McReynolds, & R. Cox, xxxiii–xii). New York: Harper & Row.
- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja ihminen*, 1, 42–58.

- Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. (2005). *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus*. Helsinki: Työministeriö.
- Hakonen, N. (2005). Palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi. Teoksessa M. Vartiainen & J. Kauhanen (toim.), *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, (303–317). Helsinki: WSOY.
- Hakonen, N., Hulkko, K., Hakonen, M., Rantamäki, T., Simola, A. & Vartiainen, M., (2000). Palkitseminen ryhmien toiminnan kehittämisen työkaluna. Teoksessa M. Vartiainen (toim.), *Palkitsemisen perusteet kehittyvässä maailmassa*, (1–20). Espoo: Otamedia Oy,
- Hales, C. (2007). Structural Contradiction and Sense-Making in the First-Line Manager Role. *Irish Journal of Management*, 28:1, 147–179.
- Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. *Journal of Management Studies*, 42:3, 471–506.
- Harakiewicz, J. M. & Sansone C. (2000). Rewarding Competence: The Importance of Goals in the Study of Intrinsic Motivation. Teoksessa C. Sansone & J. M. Harakiewicz (toim.), *Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation and Performance*, (79–103) San Diego: Academic Press.
- Heikkilä, T. (2001). *Tilastollinen tutkimus*, 3. painos. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus*, 7. painos. Helsinki: Edita.
- Hennessy, B.A. (2000). Rewards and Creativity. Teoksessa C. Sansone & J. M. Harakiewicz (toim.), *Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation and Performance*. (55–78). San Diego: Academic Press.
- Herno, H-T., Feldt, T., Ruoppila I. & Rasku, A. (2000). *Esimiesten elämänhallinnan tunteen ja työhyvinvoinnin muutokset vuosina 1996–99*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Higgins, E. T. & Kruglanski, A. W. (2000). Motivational Science. The Nature and Functions of Wanting. Teoksessa E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (toim.), *Motivational Science. Social and Personality Perspectives*, (1–20). Philadelphia (PA) : Psychology Press.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi
- Järvinen, J., Kinni, P., Korkala, P. & Åman, R. (1978). *Suomalainen työnjohtaja*. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Kalmi, P. & Kauhanen A. (2005). Tulospalkkaus ja henkilöstön taloudellinen osallistuminen. Teoksessa M. Vartiainen & J. Kauhanen (toim.), *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, (221–238). Helsinki: WSOY.
- Kuvaas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365–385.
- Labiris, G., Gitona, K., Drosou, V. & Niakas, D. (2008). A Proposed Instrument for the Assessment of Job Satisfaction in Greek Mental NHS Hospitals. *Journal of Medical Systems*, 32, 333–341.
- Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. (2009). *Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Latham, G & Locke, E. A. (1979). Goal setting – a motivational technique that works, *Organizational Dynamics*, Autumn, 68–80.
- Lautala, S. (2001). *Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla. Tutkimus palkkajärjestelmien käytön syistä, edellytyksistä ja reunaehdoista*. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organization*. California: Monterey.
- Lawler, E. E. (1994). *Motivation in Work Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lepper, M. R. & Henderlong, J. (2000). Turning ”Play” into ”Work” and ”Work” into ”Play”: 25 Years of Research on Intrinsic Versus Extrinsic Motivation. Teoksessa C. Sansone & J. M. Harakiewicz (toim.). *Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation and Performance*. (257–307). San Diego: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (toim.). *Social Exchange: Advances in theory and research*, 8 painos, (27-55). New York: Plenum Press.

- Lindblom-Ylänne, S., Nevgi, A. & Kaivola, T. (2004). Opiskelu yliopistossa. Teoksessa S., Lindblom-Ylänne & A., Nevgi, (toim.), *Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja*, (117–138). Helsinki: WSOY.
- Luoma, E., Troberg, E., Kaajas, S. ja Nordlund, H. (2004) *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Helsinki: Tammi.
- Lämsä A., Hautala T. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*. (3rd ed.; revised by R. Frager, J. Fadiman, C. McReynolds, & R. Cox). New York: Harper & Row.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Metsämuuronen, J. (2006), *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, J. (2001). *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä*. Helsinki: International Methelp.
- Millette, V. & Gagné, M. (2008). Desinging volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32, 11–22.
- Moisio, E. (2005). *Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen - kolme tapauskuvausta*. Lisensiaatin työ. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. (2009). Palkitseminen ja innovatiivisuus – Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 47/2009*. Helsinki: Edita.
- Moisio, E. & Salimäki, A., (2005). Osaamisen johtaminen ja palkitseminen, Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, (176–198). Helsinki: WSOY.

- Nevgi, A. & Lidblom-Ylänne, S. (2004). Oppimisenäkemykset antavat perustan opetukselle. Teoksessa S., Lindblom-Ylänne & A., Nevgi, (toim.). *Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja*, (82–116). Helsinki: WSOY.
- Nummenmaa, L. (2009). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. (1997). *Tutkimusaineiston analyysi*. WSOY: Porvoo.
- Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K. Kuula, T. & Vartiainen, M., (1999). *Miten tulospalkkaus Suomessa toimii. 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Nurmi, J.-E. & Salmela-Aro, K. (2002). Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa: K., Salmela-Aro & J.-E., Nurmi, J. (toim.). *Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet*. (10–27). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pors, N. O. & Johannsen, C. G. (2002). Job satisfaction and motivational strategies among library directors. *New Library World*, 103, 1177, 199–208.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). When Rewards Compete with Nature: The Undermining of Intrinsic Motivation and Self-Regulation. Teoksessa C., Sansone & J. M., Harakiewicz (toim.). *Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation and Performance*. (13–54). San Diego: Academic Press.
- Salimäki, A. 2009. *Psychological mechanisms explaining merit pay acceptance and effectiveness*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Salimäki, A., Hakonen, A. & Heneman, R. L. (2009). Managers generating meaning for pay. A test for reflection theory. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 2, 161–177.
- Salimäki, A. & Jämsen, S. (2007). Perception of Politics and Fairness in Merit Pay. *Journal of Managerial Psychology*, 1–42.

- Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. (2009). Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008. *Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen*. Espoo : TKK(Edita).
- Salimäki, A. & Vartiainen, M. (2007). Esimiesten rooli suoriutumisen arviointiin perustuvassa palkkauksessa. Teoksessa A. Aro, Feldt, T. ja V. Ruohomäki, (toim.). *TOP1: Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta*, (114–146). Helsinki: Edita.
- Salmela-Aro, K. 2002. Motivaation mittaaminen. Esimerkkinä Brian Littlen henkilökohtaisten projektien menetelmä. Teoksessa: K., Salmela-Aro & J.-E., Nurmi (toim.). *Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet*, (28–39). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E., (2005). Mikä meitä motivoi? Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, (132–146). Helsinki: WSOY.
- Shah, J. Y. & Kruglanski, A. W. (2000). The Structure and Substance of Intrinsic Motivation. Teoksessa C., Sansone & J. M., Harakiewicz (toim.). *Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation and Performance*, (105–127). San Diego: Academic Press.
- Sharp, T. P. (2008). Job satisfaction among psychiatric registered nurses in new England. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 15, 374–378.
- Tang, T. L., Tang, D. S. & Luna-Arocas, R. (2005). Money profiles. The love of money attitudes and needs. *Personnel review*, 34, 5, 603–618.
- Tarumo, S. & Lahti, C. (2005). Työn vaativuuden ja työssä suoriutumisen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.). *Palkitseminen globaalissa Suomessa* (150–175). Porvoo: WSOY.
- Trigg, R. (2001). *Understanding Social Science*, 2. painos, Oxford: Blackwell.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tähtinen, J. & Isoaho, H. (2001). *Tilastollisen analyysin lähtökohtia. Ensiaskeleita kvantitaiaineiston käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS-ohjelmaympäristössä*. Turku: Turun yliopisto.
- Valli, R. (2001). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.

- Vartiainen, M. (1990). Työn arviointi JDS-kyselyn avulla. *Administrative Studies*, 9, 3, 187–198.
- Vartiainen, M & Falck, A. (1993). *Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet*. Helsinki: WSOY.
- Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. (1998). *Ryhmien ja tiimien palkitseminen*. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). Palkitseminen kansainvälistyvässä Suomessa. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, (11–31). Helsinki: WSOY.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2002). Tavoitteet ja tulkinnat - motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: K., Salmela-Aro & J.-E., Nurmi (toim.). *Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet*, (188–212). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. (2004) *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Weizmann, H., C. & Weizmann, J., K. (2000). *Rewards and Business Strategy*. Chicago (IL): CCH.

Internet-lähteet:

- Reward Management Survey, CIPD (2008). <http://www.reward-first.com/download.e021-march-2008.htm>. Viittauspäivämäärä 6.10.2009.
- Hertzbergin kaksifaktoriteoria. <http://myy.helia.fi/~heita/jyksil.htm>. Viittauspäivämäärä 30.3.2010.

Muut lähteet:

Vartiainen, M. (2010). Keskustelu Lawlerin (1994) kehittyneemmästä odotusarvoteorian mallista
2.8.2010. Professori Matti Vartiainen /Katja Utti-Lankinen.

Yrityksen HR-strategia (2004).

Yrityksen kannustepalkkiosuunnitelmat (2009), A, B, C, D ja E.

Yrityksen toimenkuvat (2009),A, B, C, D ja E.

Yrityksen työtyytyväisyyskysely (2009).

Liite 1: Kyselylomake

Tulospalkkiojärjestelmä ja työympäristö

Lomake on ajastettu: julkisuus päättyy 21.5.2010 23.59

Hyvä vastaaja,

Tämä kysely on osa pro gradu -tutkielmaani, jota teen Helsingin yliopiston käyttäytymistieteiden laitokselle. Tutkielmassa olen kiinnostunut esimiesten tulospalkkiojärjestelmää ja työympäristöä koskevista käsityksistä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisina, eikä tuloksista pysty yksilöimään ketään vastaajaa. Kysely tehdään HOK-Elannon ketjujohtajien tuella ja luvalla.

Kiitän vastaamiseen käyttämästäsi ajasta.

Taustatiedot

[?](#)

Syntymävuosi

Olen syntynyt vuonna

Sukupuoli

Koulutus

Ammattiryhmä

[?](#)

Aloitusvuosi työtehtävässä

Olen aloittanut nykyisessä työtehtävässä vuonna

Väittämät

Ohessa on joukko väittämiä, jotka liittyvät tulospalkkausjärjestelmään ja työympäristöösi. Arvioi asteikolla 1-7 kuinka hyvin kukin väittämä kuvaa omaa kantaasi asiaan siten, että **1 = Ei kuvaa kantaani ollenkaan**, **7 = Kuvaa kantaani täysin**, ja muut arvot jotakin siltä väliltä. Jos et osaa vastata, valitse EOS (En osaa sanoa).

Väittämät 1-11 [?](#)

	1	2	3	4	5	6	7	EOS
1. Tulospalkkiojärjestelmä toimii hyvin työpaikallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pidän tärkeänä tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä työpaikallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tulospalkkioiden jaossa ei suosita ketään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tulospalkkiojärjestelmää käytettäessä noudatetaan reilua peliä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Johto ottaa kaikkien näkemykset huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Johto kunnioittaa kaikkien työntekijöiden oikeuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Lähiesimieheni rohkaisee kaikkia osallistumaan tärkeisiin päätöksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Organisaatiossamme esiintyy yhteistyötä haittaavaa kilpailua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Välitän todella siitä, miten tämä organisaatio menestyy tulevaisuudessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Voin vaikuttaa työpaikkaani koskeviin päätöksiin yleensä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Olen tyytyväinen saamiini tulospalkkioihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Väittämät 12-22 [2](#)

	1	2	3	4	5	6	7	EOS
12. Asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyvistä asioista keskustellaan riittävän usein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Tulospalkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Tulospalkkioiden määräytyminen on liian tulkinnanvaraista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Johto kuuntelee työntekijöiden kantoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Luotan johdon kykyyn huolehtia yrityksen tulevaisuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Ilmapiiri on vapautunut ja mukava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Organisaatiossamme esiintyy syrjintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Voin vaikuttaa itseäni koskeviin asioihin työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Yleisesti ottaen olen tyytyväinen työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Hyväksyn täysin sen, että huonosti sujuneen jakson jälkeen tulospalkkio-osuus jää pieneksi tai en saa sitä ollenkaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7	EOS
23.Saen riittävästi palautetta tunnuslukujen kehityksestä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Tulospalkkausjärjestelmän tavoitteet ohjaavat työskentelyäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Tulospalkkiosopimuksessa määritellyt leikkurit ovat mielestäni oikeudenmukaisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Tulospalkkiojärjestelmää voidaan muuttaa, jos muutokselle on hyvät perusteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Johto perustelee ratkaisunsa hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Lähin esimieheni luottaa siihen, että hoidan kunnollisesti saamani tehtävät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Ilmapiiri on jännittynyt ja kireä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Organisaatiossamme ristiriidat pystytään ratkaisemaan rakentavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Olen voinut vaikuttaa tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden asettamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Olen tyytyväinen työtehtäviini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.Olen tyytyväinen tulospalkkiojärjestel-män suunnittelutapaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Väittämät 34-43 [?](#)

	1	2	3	4	5	6	7	EOS
34. Palaute suorituksista on perusteltu minulle hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Tulospalkkausjärjestelmä sopii mielestäni hyvin organisaatiomme nykyisiin tavoitteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Olen vakuuttunut siitä, että johto ei pyri jymäyttämään henkilöstöä tulospalkkauksen avulla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Oma työpanokseni ja saavutukseni näkyvät tulospalkkioni suuruudessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Johto ottaa kritiikin huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Lähiesimieheni on pätevä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Organisaatiossamme esiintyy esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Haluan ponnistella tavallista enemmän auttaakseni tätä organisaatiota menestymään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Pystyn vaikuttamaan riittävästi tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Viihdyn työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Väittämät 44-54 [?](#)

	1	2	3	4	5	6	7	EOS
44. Palaute on johtanut toiminnan kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Tulospalkkiot määräytyvät kaikille samojen periaatteiden mukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Eri osapuolten näkemykset on otettu huomioon tasapuolisesti tulospalkkiojärjestelmässä. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
47. Organisaatiomme johto suosii joitain henkilöitä tai ryhmiä. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
48. Johto toimii reilusti. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
49. Lähiesimieheni varmistaa selkeät tavoitteet työlle. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
50. Organisaatiossamme esiintyy eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
51. Tämä organisaatio todella innostaa minua suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
52. Voin suunnitella, jaksottaa ja toteuttaa työtehtäväni haluamallani tavalla. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
53. Pidän työtäni merkityksellisenä. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
54. Nykyinen tulospalkkiojärjestelmä on sellaisenaan riittävän hyvä. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Palaute

Kiitos vastauksistasi.
Tässä osiossa voit antaa palautetta kyselyyn liittyen.

Kirjoita palautteesi tähän.

1273330417.084	21211	true	true
----------------	-------	------	------

Kiitos vastauksestasi!

Lisätietoja: Katja Utti-Lankinen,

Liite 2: Kyselylomakkeen saatekirje

(nimet ja muut tunnistetiedot on muutettu tai poistettu alkuperäiseen saatekirjeeseen verrattuna)

Hei ystävät ja kollegat

Kuten teistä osa tietääkin, olen opintovapaalla ja opiskelen Helsingin yliopistossa käyttäytymistieteiden laitoksella yleistä ja aikuiskasvatustiedettä. Opintoni ovat edenneet nyt siihen pisteeseen, että teen pro gradu –tutkielmaani. Tutkielmassa olen kiinnostunut esimiesten tulospalkkiojärjestelmää ja työympäristöä koskevista käsityksistä.

Tarvitsen nyt myös teidän apuanne kyselyyn vastaamisen muodossa. Olen valinnut NN:n ja NN:n tuella ja luvalla kyselyyn vastaajiksi tulospalkkiojärjestelmän piirissä olevat esimiehet eli A:t, B:t, C:t, D:t ja E:t.

Tutkimustuloksen kannalta on tärkeää, että jokaisen vastaajaryhmään valitun käsitykset tulospalkkiojärjestelmästä ja työympäristöstä tulevat huomioonotetuiksi. Vastaathan mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 21.5. Lomake sulkeutuu perjantaina 21.5.2010 klo 23.59.

Kyselyyn vastaaminen kestää vain noin 10 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisina, eikä tuloksista pysty yksilöimään ketään vastaajaa. Kyselylomakkeeseen pääset siirtymään alla olevasta linkistä:

<https://elomake.helsinki.fi/lomakkeet/21211/lomake.html>

Kiitän lämpimästi vastaamiseen käyttämästäsi ajasta. Annan myös tarvittaessa mielelläni lisätietoja kyselyyn liittyen.

Aurinkoista kesän odotusta toivottaen

Katja Utti-Lankinen

p. xxxxxxxxxxxx

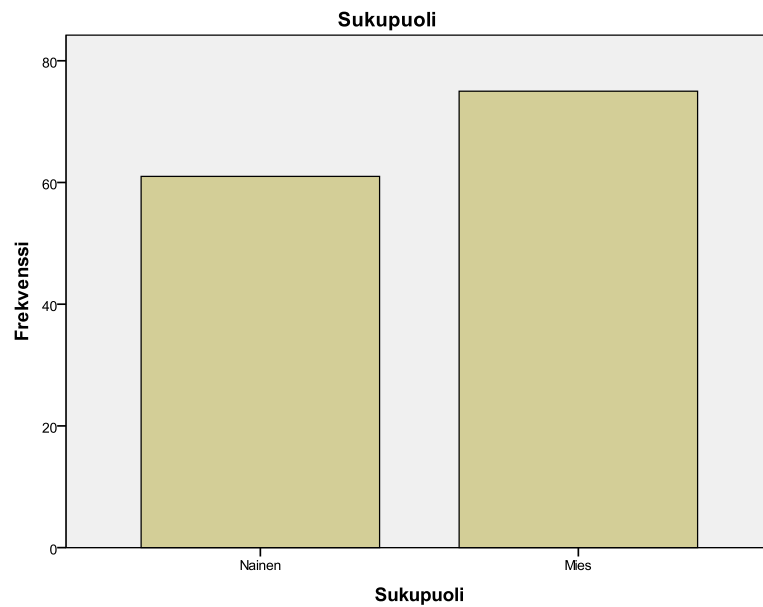
Liite 3: Yrityksen tulospalkkion perusteet vuonna 2009

Tulospalkkion perusteet	A	B	C	D	E
Toimipaikan numeraaliset tavoitteet					
Myynti BIND	x	x			
Työteho €/h	x	x			
Hävikki %	x	x			
Myynti KIND koko KT			x		
Myynti KIND				x	x
KT tulos t€			x		x
KT Henkilöstökulut %/ kt lv			x		
Operatiivinen tulos €					
Henkilöstökulut %/lv				x	x
Asiakastytyväisyys			x	x	x
Henkilöstötytyväisyystutkimus					
Toimipaikan henkilöstötytyväisyystutkimuksen esimiestyöindeksin tulos	x	x		x	
KT osastojen henkilöstötytyväisyystutkimuksen esimiestyön indeksin tulos			x		
Kassan/infon henkilöstötytyväisyystutkimuksen kokonaisarvosanan tulos				x	
Toimipaikan henkilöstötytyväisyystutkimuksen kokonaisarvosanan tulos					x
Asiakkaan silmin katsominen					
Ryhmäpäällikön tekemät laatumittaukset	x	x			
Testiasioinnin tulokset		x			
Leikkurit					
Omavalvonnan toteutusaste tulee olla >= 95 %	x	x			x
Tehon budjetti-indeksi tulee olla >=100, jos myynnin budjetti-indeksi on >=100	x	x			
Henkilöstötytyväisyystutkimuksen esimiestyöindeksi < 3,30	x	x			x

Liite 4: Taustamuuttujat

		Sukupuoli			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nainen	61	44,5	44,5	44,5
	Mies	76	55,5	55,5	100,0
	Total	137	100,0	100,0	

Taulukko 1. Vastaajien sukupuolen frekvenssit ja prosentit.



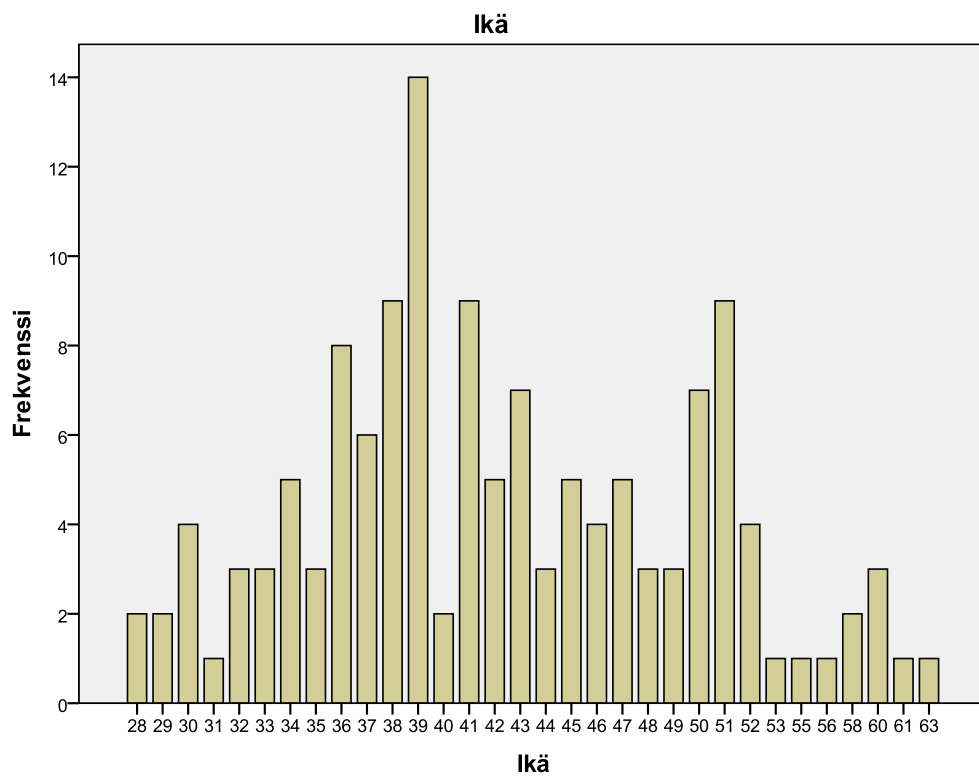
Kuvio 1. Vastaajien sukupuolijakauma.

Statistics

Ikä

N	Valid	137
	Missing	0
Mean		42,4234
Median		41,0000
Mode		39,00
Std. Deviation		7,70573
Variance		59,378
Skewness		,409
Std. Error of Skewness		,207
Kurtosis		-,282
Std. Error of Kurtosis		,411
Minimum		28,00
Maximum		63,00
Sum		5812,00

Taulukko 2. Vastaajien iän tunnuslukuja.



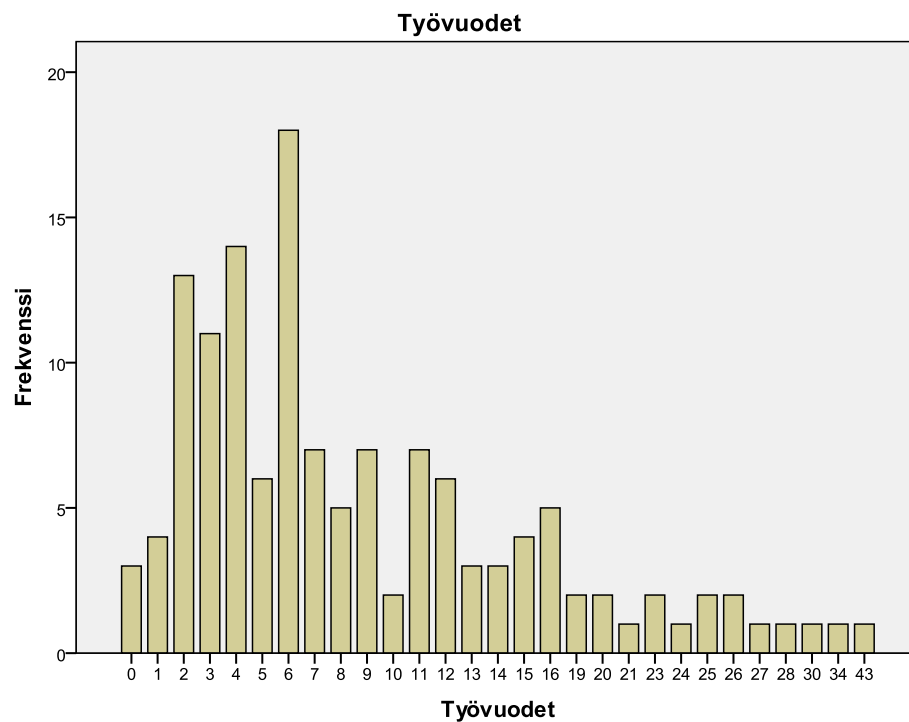
Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma.

Statistics

Työvuodet

N	Valid	136
	Missing	1
Mean		9,22
Median		6,00
Mode		6
Std. Deviation		7,761
Variance		60,232
Skewness		1,553
Std. Error of Skewness		,208
Kurtosis		2,711
Std. Error of Kurtosis		,413
Minimum		0
Maximum		43
Sum		1254

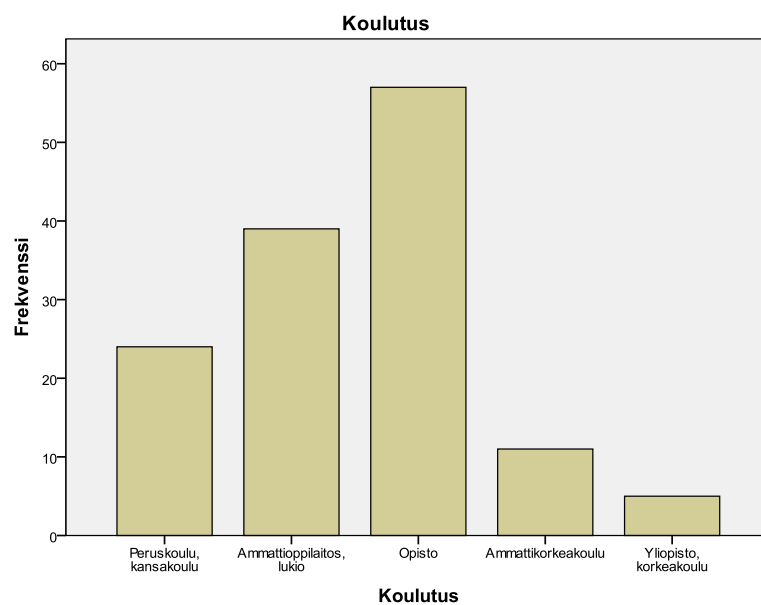
Taulukko 3. Vastaajien nykyisessä työtehtävässä olovuosien tunnuslukuja..



Kuvio 4. Vastaajien nykyisessä työtehtävässä olovuosien jakauma.

		Koulutus			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Peruskoulu, kansakoulu	24	17,5	17,5	17,5
	Ammattioppilaitos, lukio	39	28,5	28,5	46,0
	Opisto	58	42,3	42,3	88,3
	Ammattikorkeakoulu	11	8,0	8,0	96,4
	Yliopisto, korkeakoulu	5	3,6	3,6	100,0
	Total	137	100,0	100,0	

Taulukko 4. Vastaajien koulutuksen frekvenssit ja prosentit.



Kuvio 4. Vastaajien koulutusjakauma.

		Ammattiryhmä		
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	A	51	37,2	37,2
	B	42	30,7	30,7
	C	24	17,5	17,5
	D	10	7,3	7,3
	E	10	7,3	7,3
	Total	137	100,0	100,0

Taulukko 5. Vastaajien ammattiryhmien frekvenssit ja prosentit.

Liite 5: Faktorianalyysi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,903
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	5523,965
df	946
Sig.	,000

Taulukko 1. Faktoriratkaisun sopivuus.

Communalities

	Initial	Extraction
1. Tulospalkkiojärjestelmä toimii hyvin työpaikallani. :	,846	,729
13. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyvistä asioista keskustellaan riittävän usein.:	,710	,607
34. Palaute suorituksista on perusteltu minulle hyvin:	,781	,737
44. Palaute on johtanut toiminnan kehittämiseen.:	,738	,637
3. Tulospalkkioiden jaossa ei suosita ketään.:	,830	,634
14. Tulospalkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti.:	,852	,776
4. Tulospalkkiojärjestelmää käytettäessä noudatetaan reilua peliä.:	,880	,812
46. Eri osapuolten näkemykset on otettu huomioon tasapuolisesti tulospalkkiojärjestelmässä.:	,832	,699
5. Johto ottaa kaikkien näkemykset huomioon:	,848	,792
6. Johto kunnioittaa kaikkien työntekijöiden oikeuksia:	,777	,618
16. Johto kuuntelee työntekijöiden kantoja.:	,794	,645
27. Johto perustelee ratkaisunsa hyvin:	,896	,718
38. Johto ottaa kritiikin huomioon:	,875	,777
39. Lähiesimieheni on pätevä.:	,772	,628
48. Johto toimii reilusti.:	,822	,665
49. Lähiesimieheni varmistaa selkeät tavoitteet työlle.:	,877	,849
28. Lähin esimieheni luottaa siihen, että hoidan kunnollisesti saamani tehtävät.:	,698	,584
18. Ilmapiiri on vapautunut ja mukava.:	,823	,678
29. Ilmapiiri on jännittynyt ja kireä:	,711	,641
30. Organisaatiossamme ristiriidat pystytään ratkaisemaan rakentavasti:	,670	,585
40. Organisaatiossamme esiintyy esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja:	,621	,554
9. Välitän todella siitä, miten tämä organisaatio menestyy tulevaisuudessa.:	,762	,600
41. Haluan ponnistella tavallista enemmän auttaakseni tätä organisaatiota menestymään.:	,728	,625
51. Tämä organisaatio todella innostaa minua suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla.:	,816	,734
21. Yleisesti ottaen olen tyytyväinen työhöni.:	,892	,778

32. Olen tyytyväinen työtehtäviini.:	,866	,731
43. Viihdyn työssäni:	,893	,863
53. Pidän työtäni merkityksellisenä.:	,804	,687
54. Nykyinen tulospalkkiojärjestelmä on sellaisenaan riittävän hyvä.:	,847	,750
26. Tulospalkkiojärjestelmää voidaan muuttaa, jos muutokselle on hyvät perusteet.:	,695	,545
36. Olen vakuuttunut siitä, että johto ei pyri jymäyttämään henkilöstöä tulospalkkauksen avulla. :	,809	,693
17. Luotan johdon kykyyn huolehtia yrityksen tulevaisuudesta:	,735	,623
7. Lähiesimieheni rohkaisee kaikkia osallistumaan tärkeisiin päätöksiin.:	,674	,567
35. Tulospalkkausjärjestelmä sopii mielestäni hyvin organisaatiomme nykyisiin tavoitteisiin. :	,732	,578
33. Olen tyytyväinen tulospalkkiojärjestelmän suunnittelutapaan.:	,840	,759
45. Tulospalkkiot määräytyvät kaikille samojen periaatteiden mukaisesti. :	,801	,658
19. Organisaatiossamme esiintyy syrjintää:	,664	,504
12. Asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa:	,822	,668
25. Tulospalkkiosopimuksessa määritellyt leikkurit ovat mielestäni oikeudenmukaisia. :	,618	,492
37. Oma työpanokseni ja saavutukseni näkyvät tulospalkkioni suuruudessa.:	,755	,679
50. Organisaatiossamme esiintyy eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja. :	,597	,489
42. Pystyn vaikuttamaan riittävästi tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseen.:	,818	,752
11. Olen tyytyväinen saamiini tulospalkkioihin.:	,789	,667
23. Saan riittävästi palautetta tunnuslukujen kehityksestä. :	,601	,469

Taulukko 2: Faktoriratkaisun muuttujien kommunaliteetit.

Total Variance Explained

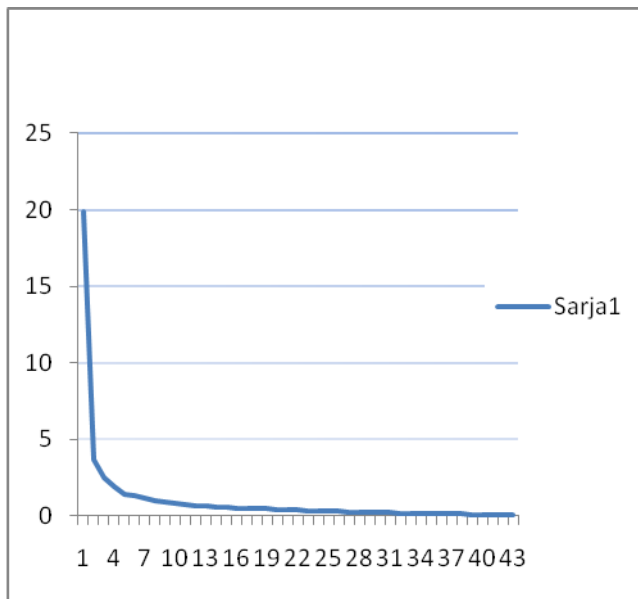
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	19,867	45,152	45,152	19,555	44,443	44,443	8,450
2	3,672	8,345	53,497	3,329	7,566	52,009	6,502
3	2,456	5,583	59,080	2,126	4,831	56,840	11,114
4	1,870	4,251	63,331	1,489	3,384	60,224	9,728
5	1,371	3,115	66,446	1,003	2,279	62,504	7,358
6	1,324	3,010	69,456	,997	2,265	64,769	9,948
7	1,105	2,511	71,967	,776	1,763	66,532	10,091
8	,938	2,131	74,098				
9	,852	1,936	76,035				
10	,797	1,811	77,845				
11	,730	1,659	79,504				
12	,643	1,461	80,965				

13	,628	1,428	82,393			
14	,585	1,328	83,721			
15	,560	1,272	84,993			
16	,500	1,136	86,129			
17	,466	1,059	87,188			
18	,456	1,035	88,224			
19	,431	,979	89,203			
20	,408	,928	90,131			
21	,386	,877	91,008			
22	,364	,828	91,836			
23	,327	,744	92,579			
24	,320	,727	93,307			
25	,294	,668	93,975			
26	,267	,607	94,581			
27	,249	,566	95,147			
28	,216	,491	95,638			
29	,211	,480	96,118			
30	,205	,467	96,585			
31	,192	,437	97,021			
32	,172	,390	97,411			
33	,160	,364	97,775			
34	,140	,317	98,092			
35	,133	,303	98,395			
36	,125	,283	98,678			
37	,115	,261	98,939			
38	,106	,240	99,179			
39	,081	,185	99,364			
40	,075	,170	99,534			
41	,062	,142	99,676			
42	,054	,123	99,798			
43	,047	,107	99,905			
44	,042	,095	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Taulukko 3: Faktoriratkaisun ominaisarvot ja selitysosuudet.



Kuvio 1. Cattellin scree-testi.

Factor Correlation Matrix							
Factor	1	2	3	4	5	6	7
1	1,000						
2	-,148	1,000					
3	,217	-,404	1,000				
4	,294	-,249	,347	1,000			
5	-,369	,055	-,313	-,201	1,000		
6	,276	,245	,436	,409	-,273	1,000	
7	,365	,274	,313	,425	-,301	,437	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Taulukko 4. Faktoreiden välinen korrelaatiomatriisi

Liite 6: Osioanalyysi

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3. Tulospalkkioiden jaossa ei suosita ketään.:	35,30	85,487	,712	,642	,930
4. Tulospalkkiojärjestelmää käytettäessä noudatetaan reilua peliä.:	35,26	82,517	,844	,754	,920
1. Tulospalkkiojärjestelmä toimii hyvin työpaikallani. :	35,54	85,392	,811	,723	,923
14. Tulospalkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti.:	35,77	83,919	,818	,694	,922
6. Johto kunnioittaa kaikkien työntekijöiden oikeuksia:	35,34	86,857	,680	,510	,932
11. Olen tyytyväinen saamiini tulospalkkioihin.:	35,29	84,498	,723	,650	,929
33. Olen tyytyväinen tulospalkkiojärjestelmän suunnittelutapaan.:	35,97	83,681	,769	,662	,926
54. Nykyinen tulospalkkiojärjestelmä on sellaisenaan riittävän hyvä.:	35,72	82,362	,819	,739	,922

Taulukko 1. Palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus-summamuuttuja. Väittämien Cronbachin alfat.

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
40. Organisaatiossamme esiintyy esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja:	7,53	15,279	,619	,436	,744
29. Ilmapiiri on jännittynyt ja kireä:	8,27	16,933	,642	,450	,736
19. Organisaatiossamme esiintyy syrjintää:	8,18	16,157	,621	,398	,742
50. Organisaatiossamme esiintyy eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja. :	7,37	15,875	,569	,348	,769

Taulukko 2. Ilmapiiri-summamuuttuja. Väittämien Cronbachin alfat.

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
32. Olen tyytyväinen työtehtäviini.:	36,41	29,190	,820	,799	,914
43. Viihdyn työssäni:	36,31	28,699	,889	,818	,907
21. Yleisesti ottaen olen tyytyväinen työhöni.:	36,44	28,966	,819	,788	,914
9. Välitän todella siitä, miten tämä organisaatio menestyy tulevaisuudessa.:	35,75	33,258	,683	,592	,927
41. Haluan ponnistella tavallista enemmän auttaakseni tätä organisaatiota menestymään.:	36,31	31,423	,727	,578	,923
53. Pidän työtäni merkityksellisenä.:	36,12	31,411	,761	,660	,920
51. Tämä organisaatio todella innostaa minua suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla.:	36,83	29,878	,740	,586	,922

Taulukko 3. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio -summamuuttuja. Väittämien Cronbachin alfat.

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
34. Palaute suorituksista on perusteltu minulle hyvin:	37,44	56,263	,775	,620	,877
23.Saan riittävästi palautetta tunnuslukujen kehityksestä. :	36,91	61,825	,547	,360	,897
46. Eri osapuolten näkemykset on otettu huomioon tasapuolisesti tulospalkkiojärjestelmässä.:	38,59	53,538	,720	,577	,883
49. Lähiesimieheni varmistaa selkeät tavoitteet työlle.:	36,86	60,760	,699	,551	,886
13. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyvistä asioista keskustellaan riittävän usein.:	38,16	53,687	,692	,509	,886
45. Tulospalkkiot määräytyvät kaikille samojen periaatteiden mukaisesti. :	37,32	56,845	,680	,515	,886
35. Tulospalkkausjärjestelmä sopii mielestäni hyvin organisaatiomme nykyisiin tavoitteisiin. :	37,28	59,689	,637	,419	,889
48. Johto toimii reilusti.:	37,22	55,970	,761	,595	,878

Taulukko 4. Palaute ja kehittäminen -summamuuttuja. Väittämien Cronbachin alfat

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
37. Oma työpanokseni ja saavutukseni näkyvät tulospalkkioni suuruudessa.:	14,09	15,622	,740	,621	,829
38. Johto ottaa kritiikin huomioon:	14,72	17,197	,747	,592	,824
42. Pystyn vaikuttamaan riittävästi tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseen.:	14,64	17,381	,746	,618	,825
44. Palaute on johtanut toiminnan kehittämiseen.:	14,44	18,242	,666	,514	,855

Taulukko 5. Vaikutusmahdollisuudet -summamuuttuja. Väittämien Cronbachin alfat

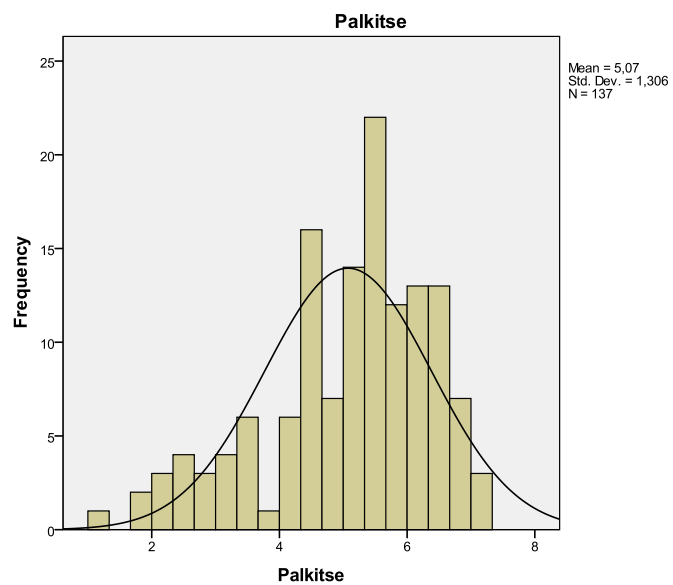
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5. Johto ottaa kaikkien näkemykset huomioon:	19,76	21,884	,772	,603	,802
16. Johto kuuntelee työntekijöiden kantoja.:	20,07	22,417	,749	,575	,808
7. Lähiesimieheni rohkaisee kaikkia osallistumaan tärkeisiin päätöksiin.:	18,82	25,993	,620	,415	,842
18. Ilmapiiri on vapautunut ja mukava.:	18,62	28,334	,592	,362	,850
12. Asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa:	19,39	26,151	,661	,492	,832

Taulukko 6. Johtamisilmapiiri -summamuuttuja. Väittämien Cronbachin alfat

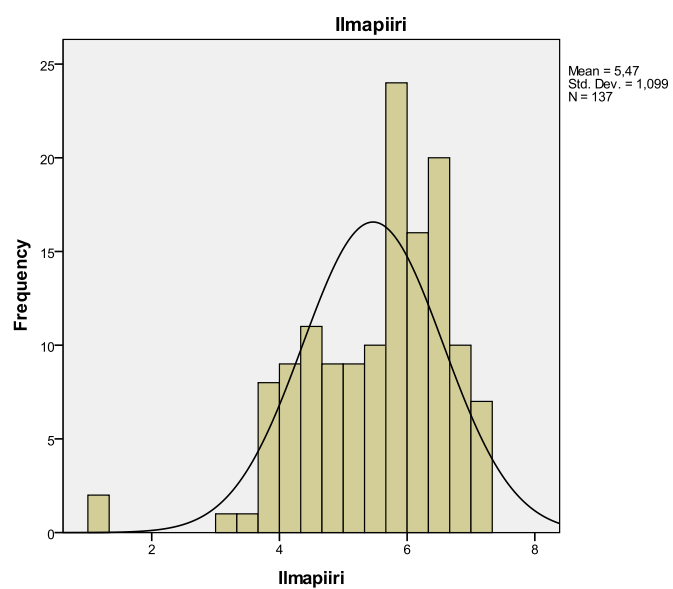
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
36. Olen vakuuttunut siitä, että johto ei pyri jymäyttämään henkilöstöä tulospalkkauksen avulla. :	22,13	18,052	,697	,565	,771
26. Tulospalkkiojärjestelmää voidaan muuttaa, jos muutokselle on hyvät perusteet.:	22,79	15,929	,643	,448	,796
27. Johto perustelee ratkaisunsa hyvin:	23,08	16,955	,742	,605	,755
17. Luotan johdon kykyyn huolehtia yrityksen tulevaisuudesta:	21,85	20,763	,587	,418	,805
39. Lähiesimieheni on pätevä.:	21,70	21,450	,497	,353	,825

Taulukko 7. Luottamus johtoon -summamuuttuja. Väittämien Cronbachin alfat

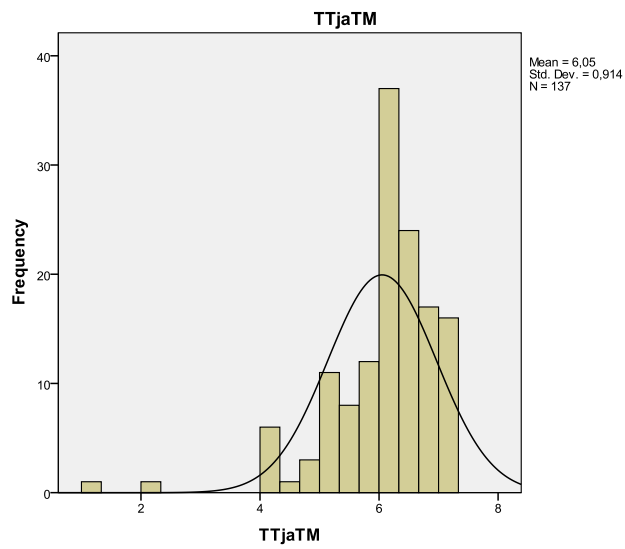
Liite 7. Summamuuttujien normaaliuden tarkastelu



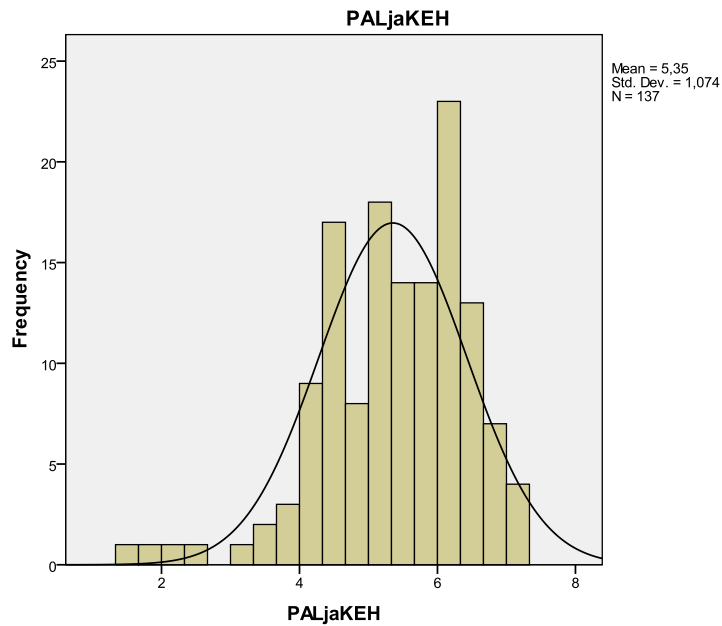
Kuvio 1: Palkitsemisen koetun oikeudenmukaisuuden normaaliuden tarkastelu.



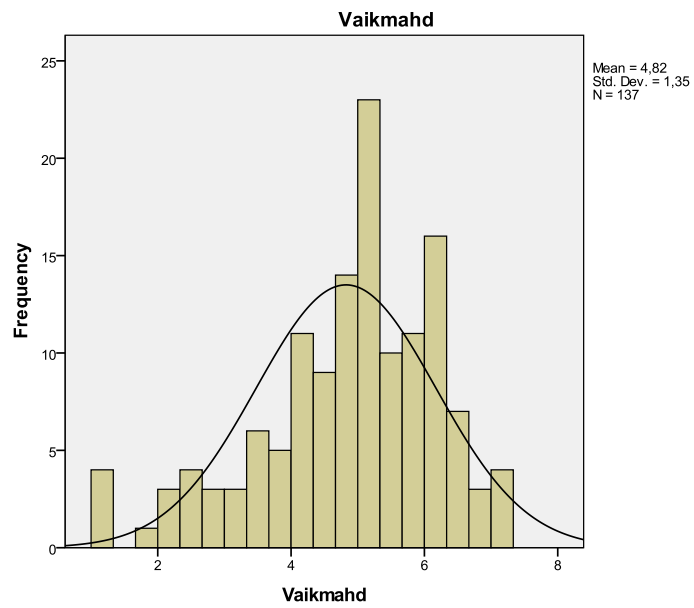
Kuvio 2. Ilmapiiirin normaaliuden tarkastelu.



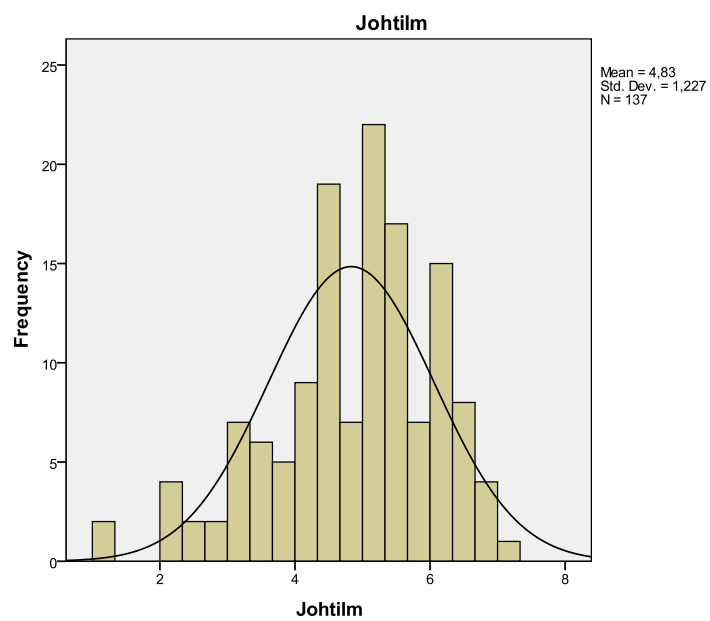
Kuvio 3. Työtyytyväisyyden ja työmotivaation normaaliuden tarkastelu.



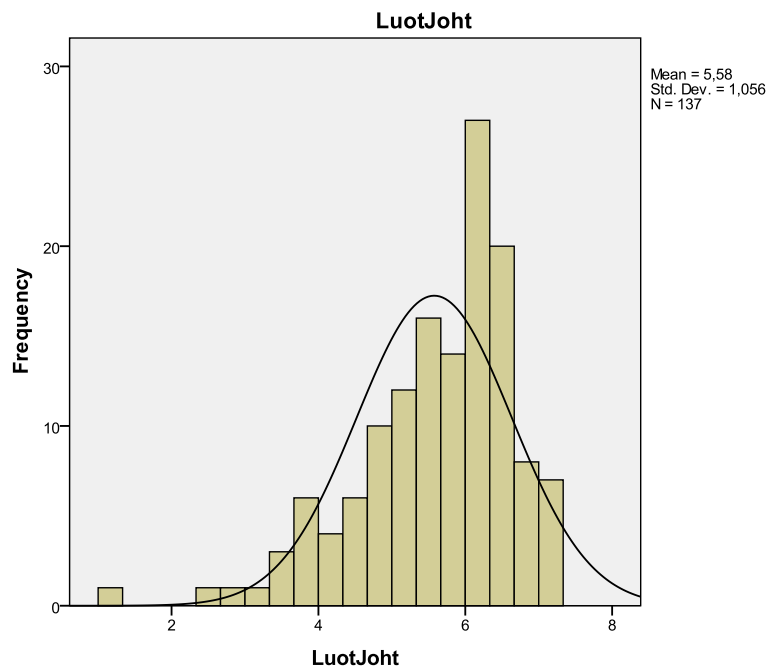
Kuvio 4. Palautteen ja kehittämisen normaaliuden tarkastelu.



Kuvio 5. Vaikutusmahdollisuuksien normaaliuden tarkastelu.



Kuvio 6. Johtamisilmapiirin normaaliuden tarkastelu.



Kuvio 7. Luottamuksen johtoon normaaliuden tarkastelu.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Palkitse	,119	136	,000	,941	136	,000
Ilmapiiri	,131	136	,000	,936	136	,000
TTjaTM	,162	136	,000	,815	136	,000
PALjaKEH	,089	136	,011	,952	136	,000
Vaikmahd	,116	136	,000	,953	136	,000
Johtilm	,091	136	,008	,969	136	,003
LuotJoht	,123	136	,000	,936	136	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Taulukko 8: Summamuuttujien normaaliuden testaaminen.

Liite 8: Summamuuttujien yhteys työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SUMLuotJoht, SUMIlmapiiri, SUMVaikmahd, SUMPALjaKEH, SUMJohtilm, SUMPalkitse ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: SUMTTjaTM

Taulukko 1. Mallin muuttujat.

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,754 ^a	,569	,549	,604	,569	28,348	6	129	,000

a. Predictors: (Constant), SUMLuotJoht, SUMIlmapiiri, SUMVaikmahd, SUMPALjaKEH, SUMJohtilm, SUMPalkitse

b. Dependent Variable: SUMTTjaTM

Taulukko 2. Mallin hyvyys.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,147	6	10,358	28,348	,000^a
	Residual	47,134	129	,365		
	Total	109,281	135			

a. Predictors: (Constant), SUMLuotJoht, SUMIlmapiiri, SUMVaikmahd, SUMPALjaKEH, SUMJohtilm, SUMPalkitse

b. Dependent Variable: SUMTTjaTM

Taulukko 3. Mallin sopivuus aineistoon.

Coefficients^a

Model	Unstandardized		Standardized			Correlations			Collinearity	
	Coefficients		Coefficients						Statistics	
		Std.				Zero-				
	B	Error	Beta	t	Sig.	order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,596	,367		7,080	,000					
SUMPalkitse	,003	,080	,004	,035	,972	,567	,003	,002	,266	3,760
SUMIlmapiiri	,239	,056	,274	4,293	,000	,516	,354	,248	,819	1,221
SUMPALjaKEH	,035	,090	,040	,386	,700	,546	,034	,022	,314	3,182
SUMVaikmahd	,241	,066	,352	3,672	,000	,668	,308	,212	,363	2,755
SUMJohtilm	,228	,077	,300	2,960	,004	,660	,252	,171	,325	3,074
SUMLuotJoht	-,057	,083	-,062	-,689	,492	,482	-,061	-,040	,408	2,449

a. Dependent Variable: SUMTTjaTM

Taulukko 4. Regressiokertoimet.

Coefficient Correlations ^a								
Model			SUMLuotJoht	SUMIlmapiiri	SUMVaikmahd	SUMPALjaKEH	SUMJohtilm	SUMPalkitse
1	Correlations	SUMLuotJoht	1,000	-,095	-,034	-,284	-,148	-,232
		SUMIlmapiiri	-,095	1,000	-,080	-,035	-,143	,034
		SUMVaikmahd	-,034	-,080	1,000	-,213	-,356	-,187
		SUMPALjaKEH	-,284	-,035	-,213	1,000	-,054	-,382
		SUMJohtilm	-,148	-,143	-,356	-,054	1,000	-,314
		SUMPalkitse	-,232	,034	-,187	-,382	-,314	1,000
	Covariances	SUMLuotJoht	,007	,000	,000	-,002	-,001	-,002
		SUMIlmapiiri	,000	,003	,000	,000	-,001	,000
		SUMVaikmahd	,000	,000	,004	-,001	-,002	-,001
		SUMPALjaKEH	-,002	,000	-,001	,008	,000	-,003
		SUMJohtilm	-,001	-,001	-,002	,000	,006	-,002
		SUMPalkitse	-,002	,000	-,001	-,003	-,002	,006

a. Dependent Variable: SUMTTjaTM

Taulukko 5. Korrelaatiot ja kovarianssit.

Collinearity Diagnostics ^a									
Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
			(Constant)	SUMPalkitse	SUMIlmapiiri	SUMPALjaKEH	SUMVaikmahd	SUMJohtilm	SUMLuotJoht
1	6,878	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
2	,051	11,566	,11	,03	,16	,00	,10	,03	,00
3	,022	17,496	,06	,06	,44	,05	,26	,02	,07
4	,017	20,357	,17	,11	,17	,01	,60	,24	,00
5	,014	22,347	,19	,20	,22	,06	,01	,66	,00
6	,010	26,847	,38	,27	,01	,00	,00	,00	,81
7	,008	28,503	,07	,32	,00	,89	,04	,05	,12

Dependent Variable: SUMTTjaTM

Taulukko 6. Mallin multikollineaarisuus.

Casewise Diagnostics ^a				
Case Number	Std. Residual	SUMTTjaTM	Predicted Value	Residual
dimensio 31	-3,578	1	3,16	-2,163
n0 81	-3,407	2	4,20	-2,060

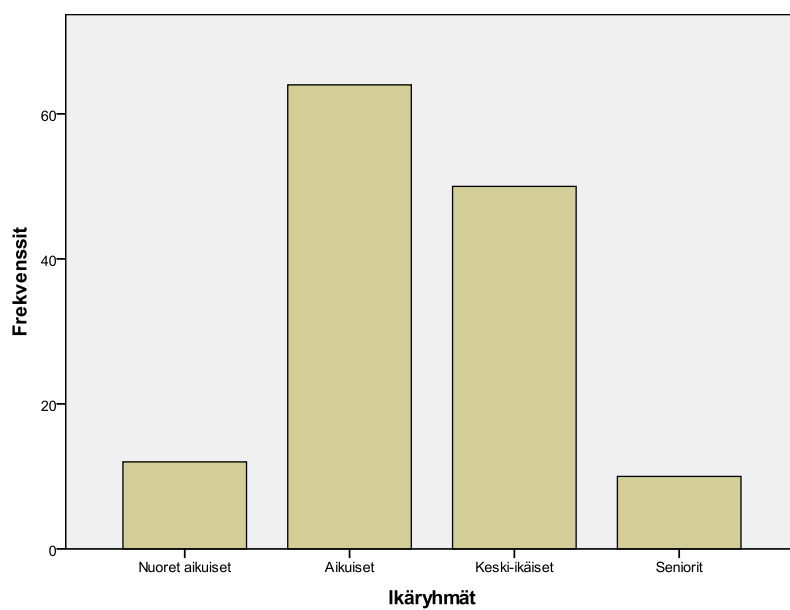
a. Dependent Variable: SUMTTjaTM

Taulukko 7. Havaintokohtaiset poikkeukset.

Liite 9: Taustamuuttujien yhteys työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon

		Ikäryhmät			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuoret aikuiset	12	8,8	8,8	8,8
	Aikuiset	64	47,1	47,1	55,9
	Keski-ikäiset	50	36,8	36,8	92,6
	Seniorit	10	7,4	7,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

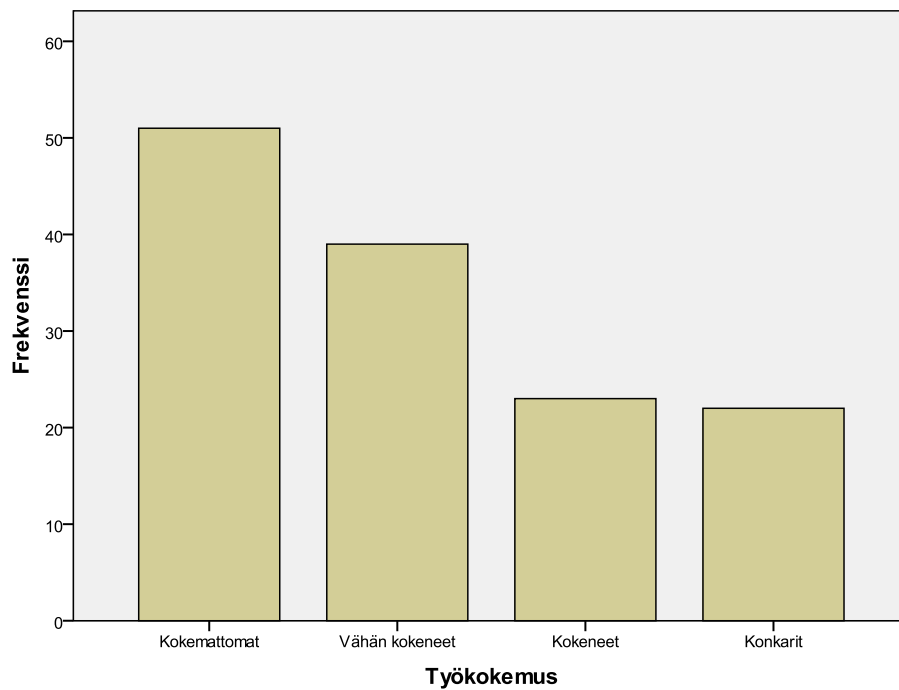
Taulukko 1. Ikäryhmien frekvenssit ja prosentit.



Kuvio 1. Ikäryhmien jakauma.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kokemattomat	51	37,5	37,8	37,8
	Vähän kokeneet	39	28,7	28,9	66,7
	Kokeneet	23	16,9	17,0	83,7
	Konkarit	22	16,2	16,3	100,0
	Total	135	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		136	100,0		

Taulukko 2. Työkokemusryhmien frekvenssit ja prosentit.



Kuvio 2. Työkokemusryhmien jakauma.